

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم لاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

دور التعلم التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين

دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بالأغواط

إعدادا الطالبة:

- سرخاد بختة

تحت إشراف:

- د. بعاج الهاشمي

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر - أ	- د. عبد القادر بن برطال
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر "أ"	- د. الهاشمي بعاج
ممتحنا	أستاذ مساعد "أ"	- د. كريم بو عيسى

السنة الدراسية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

قال تعالى ﴿لئن شكرتم لأزيدنكم﴾ صدق الله العظيم

سورة ابراهيم الآية (7)

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، أحمد ربي وأشكر فضله ونعمه وأصلي وأسلم على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم معلم البشرية، والهادي إلى النور فإني في البداية أشكر الله العلي القدير امتثالاً لقوله تعالى: لئن شكرتم لأزيدنكم الذي أمدني برعايته وتوفيقه لإتمام هذه الرسالة، ثم أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى المشرف: بعاج الهاشمي ، الذي كان سنداً داعماً لي في توجيهي وجزيل الشكر إلى كل أساتذة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، لا تنسي في آخر المطاف بأسمى عبارات الاحترام والتقدير لكل من علمنا حرفاً إلى من ساعدنا من قريب وبعيد إن لساني ليعجز أن يجد الكلمات التي يعبر بها عن شكري وامتناني وعظيم تقديري لكل من ساهم في هذا العمل المتواضع حتى يضيف قطرة في محيط العلم.

الإهداء

الى من كلل العرق جبينه ومن علمني ان النجاح لا يأتي الا
بالصبر والإصرار، الى النور الذي انار دربي والسراج الذي لا
ينطفئ نوره بقلبي ابدا من بذل الغالي والنفيس واستمدت
منه قوتي واعتزازي بذاتي والدي العزيز احمد.

الى من جعل الجنة تحت اقدامها وسهلت لي الشدائد
بدعائها الى الانسانة العظيمة التي لطال ما تمننت ان تقر
عينها لرؤيتي في يوم كهذا امي العزيزة.

الى ضلعي الثابت وايام امانى الى من شددت عضدي بهم
فكانوا لي ينابيع ارتوي منها الى خيرة ايامي وصفوتها الى قرة
عيني اخواني واخواتي الغاليين عبد الباسط، عبد السلام،
هاجر، سمية، خلود

الى صديقة السنين، الى سلوة اوقاتي، الى اختي التي لم تلدها
امي ورفيقة قلبي الى أمونه
الى الرفاق والأحبة اهدي لهم بحث تخرجي فالحمد والشكر
لله

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى اظهار دور التعلم التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين، وذلك من خلال دراسة حالة على عينة من العاملين بمديرية اتصالات الجزائر بالأغواط، باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS في عملية تحليل أجوبة العينة المتحصل عليها باستخدام أداة الاستبيان، وتم التوصل الى مجموعة من النتائج أهمها انه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين بمديرية اتصالات الجزائر بالأغواط، كما تم التوصل الى وجود أثر إيجابي بين كل من التعلم الفردي والجماعي والمنظمي التي يتمثل في مستويات التعلم التنظيمي.

Study summary:

This study aimed to show the role of organizational learning in the creative behavior of workers, through a case study on a sample of employees of the Directorate of Algeria Telecom in Laghouat, using the analysis program

The statistician in the process of analyzing the answers of the sample obtained using the questionnaire tool, and a set of results were reached, the most important of which is that there is a statistically significant positive effect of organizational learning on the creative behavior of the employees of the Directorate of Algeria Telecom in Laghouat, and a positive impact was found between individual, group and organizational learning, which is represented in the levels of organizational learning.

فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
	الاهداء
	الشكر والتقدير
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	قائمة الملاحق
	ملخص
أ - و	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
8	تمهيد
9	المبحث الأول: المدخل المفاهيمي للتعلم التنظيمي
9	المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي
14	المطلب الثاني: أنواع التعلم التنظيمي
18	المطلب الثالث: خصائص التعلم التنظيمي
20	المطلب الرابع: أهمية التعلم التنظيمي
21	المبحث الثاني: اساسيات التعلم التنظيمي
21	المطلب الأول: مستويات التعلم التنظيمي
22	المطلب الثاني: ابعاد التعلم التنظيمي
24	المطلب الثالث: نماذج التعلم التنظيمي
25	المطلب الرابع: استراتيجيات التعلم التنظيمي
29	المبحث الثالث: ماهية السلوك الإبداعي
29	المطلب الأول: مفهوم السلوك الابداعي
30	المطلب الثاني: خصائص السلوك الابداعي
31	المطلب الثالث: أهمية السلوك الابداعي
32	المبحث الرابع: ابعاد ومعوقات السلوك الابداعي
32	المطلب الأول: ابعاد السلوك الابداعي
33	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في السلوك الابداعي

35	المطلب الثالث: معوقات السلوك الابداعي
الفصل الثاني دراسة حالة	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط
38	المطلب الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط
39	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط
39	المطلب الثالث: مهام واهداف مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط
40	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط
41	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس
41	المطلب الأول: خطوات تقييم وتنفيذ أداة الدراسة
43	المطلب الثاني: عرض خصائص المجتمع وعينة الدراسة
51	المطلب الثالث: دراسة الاتجاه العام لعبارات المحاور
55	المبحث الثالث: تقييم جودة النموذج واختبار الفرضيات
55	المطلب الأول: اختبار جودة النموذج القياسي
60	المطلب الثاني: تقييم صلاحية النموذج البنائي
64	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الأولى والفرضية الفرعية
67	المبحث الرابع: دراسة الفروق المعنوية
67	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
69	المطلب الثاني : اختبار t-test
70	المطلب الثالث : اختبار Anova
73	ملخص الفصل
75	خاتمة
78	قائمة المراجع
84	الملاحق

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الاشكال	الرقم
15	التعلم احادي الدورة	01
16	التعلم ثنائي الدورة	02
17	التعلم ثلاثي الدورة	03
40	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر بالأغواط	04
46	تركيبة مجمع الدراسة حسب الجنس	05
47	تركيبة مجمع الدراسة حسب العمر	06
48	تركيبة مجمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	07
50	تركيبة مجمع الدراسة حسب الاقدمية	08
57	قيمة الموثوقية وصحة التقارب	09
60	النموذج البنائي قبل توظيف ادلة صدق التقارب والتمايز	10
61	R square معامل التحديد	11
62	مؤشر حجم التأثير F2	12
65	نموذج الدراسة من الدرجة الثانية	13
68	منحنى التوزيع الطبيعي	14
68	مخطط الانتشار	15

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	الرقم
43	توزيع الدراسة حسب المراكز والفروع	01
45	الاستمارات المعتمدة في الدراسة	02
45	توزيع مجمع الدراسة حسب الجنس	03
46	توزيع مجمع الدراسة حسب العمر	04
48	توزيع مجمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	05
49	توزيع مجمع الدراسة حسب الاقدمية	06
51	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات	07
52	اتجاه إجابات افراد العينة على عبارات المحور الثاني التعلم الفردي	08
52	اتجاه إجابات افراد العينة على عبارات المحور الثاني التعلم الجماعي	09
53	اتجاه إجابات افراد العينة على عبارات المحور الثاني التعلم المنظمي	10
54	اتجاه إجابات افراد العينة على عبارات المحور التابع	11
56	القيمة الموثوقية وصحة التقارب	12
58	مؤشر ارتباط المتغير VC	13
59	مؤشر التحويلات المتقاطعة CL	14
60	مؤشر معامل التحديد R square	15
62	مؤشر حجم التأثير F2	16
63	مؤشر القدرة التنبؤية Q2	17
64	اختبار الصدق التمايزي حسب معيار سمة الأحادية للارتباط Htmt	18
64	Bootstrap	19
65	اختبار الفرضيات الفرعية	20
66	اختبار الفرضيات	21
67	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	22
69	اختبار T-test بالنسبة للجنس	23
70	اختبار Anova بالنسبة للعمر	24
71	اختبار Anova بالنسبة للمستوى التعليمي	25
72	اختبار Anova بالنسبة للاقدمية	26

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
84	الاستبيان	01
87	خصائص العينة	02

مقدمة

يعد العقل أحد الصفات التي كرم الله سبحانه وتعالى بها الانسان عن غيره من المخلوقات، فأعطاه القدرة على التعلم والتأقلم مع ما يحيط به من متغيرات، ونرى نتيجة ذلك في حياتنا اليومية مما بلغ عليه العلم من تطوير وازدهار للعالم. ويعد الانسان طاقة ذهنية وفكرية هائلة ومصدرا للمعرفة والمعلومات، ومراكز للإبداع والابتكار. ويعتبر التعلم التنظيمي من أبرز المفاهيم التي حظيت باهتمام متزايد في العقدين الأخيرين من القرن الماضي ومطلع القرن الحالي، حيث أصبح التعلم أداة حقيقية للنمو والتكيف وبناء القدرات لتنمية السلوك الإبداعي في ظل بيئة معقدة وسريعة التغيير في القرن الحادي عشر.

فالسلك الإبداعي بدوره أصبح مصدر اهتمام لأي منظمة والشغل الشاغل لها، فهو يضمن بقاء واستمرارية المؤسسة من خلال المشاكل ومواجهة التحديات التي تواجهها، حيث أصبحت المنظمات تقوم بتحفيز العاملين وتقديم الدعم لهم وتشجيعهم ودفعهم نحو التوصل لأفكار جديدة وسلوكيات إبداعية من اجل الارتقاء بعلمهم وتحقيق اهداف المنظمة.

في حين شهد العصر الحالي اهتمام كبير بالتعلم التنظيمي من قبل الافراد العاملين بالمؤسسات الذي كان سببه أثر في تشكيل السلوك الإبداعي للعاملين والارتقاء بالمستوى، وتعد مديرية اتصالات الجزائر بالأغواط نظام مفتوح التحول الى أساليب إدارية أكثر حداثة وفعالية، وتطور مستمر يؤدي الى استجابة فورية للتهديدات الخارجية ويعزز من فرص الاستفادة منها، فقد بات اليوم من الضروري فهم عملية التعلم وكيفية تعلم المنظمات وكيفية تحقيق تراكم معرفي، وهذا من خلال دمج جميع العاملين في عملية التعلم وبأسرع الطرق المتاحة، و التعلم التنظيمي بدوره يساهم في تنوع المعارف ومهارات العاملين وزيادة معلوماتهم ومعارفهم وامتلاكهم مزيد من الحرية والاستقلالية واتخاذ القرارات الصحيحة في أداء أعمالهم مما يؤدي الى تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة أي المديرية وذلك بالتركيز مع العاملين في المقام الأول واكتساب ولائهم ورضاهم الذي اصبح مطلبا صعبا تسعى اليه جميع المؤسسات.

أولا: الإشكالية:

وللتعرف على دور التعلم التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين لموظفي مديرية اتصالات الجزائر بالأغواط يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

الى أي مدى يساهم دور التعلم التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين لمديرية اتصالات الجزائر بالأغواط؟

وللإجابة عليه تم طرح الأسئلة الفرعية:



- ما المقصود بالتعلم التنظيمي وفيما تتمثل أهميته؟
- هل تعتمد المؤسسة التعلم التنظيمي من خلال العمل الجماعي؟
- ما المقصود بالسلوك الابداعي وفيما تتمثل أهميته؟
- هل يؤثر التعلم الفردي على السلوك الإبداعي في مديرية اتصالات الجزائر بالأغواط؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي على السلوك الإبداعي في المؤسسة محل الدراية عند مستوى دلالة 0.05؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية منها والفرعية المقترحة، وإحاطة بالجوانب المختلفة للموضوع يمكن صياغة الفرضيات التالية لتوجيه مسار البحث واختيار مدى صحتها وهي متمثلة في:

1-الفرضيات الرئيسية الأولى:

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على السلوك الإبداعي بمديرية اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة 0.05

-الفرضية الفرعية الأولى:

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الفردي على السلوك الإبداعي بمديرية اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة 0.05

الفرضية الفرعية الثانية:

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم الجماعي على السلوك الإبداعي بمديرية اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة 0.05

-الفرضية الفرعية الثالثة:

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم المنظمي على السلوك الإبداعي بمديرية اتصالات الجزائر بالأغواط عند مستوى الدلالة 0.05

ثالثا: أهمية الدراسة:

وتتجلى في النقاط التالية:

- __زيادة الرصيد البحثي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لهذا الموضوع.
- __ابرار دور التعلم التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية اتصالات الجزائر بالأغواط.
- __توعية المؤسسات بأهمية التعلم التنظيمي.

رابعاً: أهداف الدراسة:

- وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:
- __بلورة دور التعلم التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين ومحاولة ابراز مدى الوعي للمؤسسات بأهمية تبني مفهوم التعلم التنظيمي.
- __التأكد من صحة الفرضيات الموضوعية لغرض بحث الدراسة.
- __التعرف على مستويات التعلم التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

- من بين الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع ما يلي:
- __الرغبة في دراسة هذا الموضوع.
- __الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.
- __ربط المفاهيم النظرية بالواقع العملي.
- __كون الموضوع محل الدراسة واسع وشيق.

سادساً: منهج الدراسة

لأجل معالجة موضوع الدراسة، قدمنا المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري من خلال اعتمادنا على أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية لإبراز أهم المفاهيم والأدوات المرتبطة بالموضوع للإجابة على الإشكالية المطروحة، أما بالنسبة للجزء التطبيقي استخدمنا منهج دراسة حالة حيث تمت معالجة استخدام الاستبيان الذي تم استنتاج أسئلته حسب ما جاء في الجزء النظري واسقاطه مع واقع مديرية اتصالات الجزائر بالأغواط، أما المنهج الثاني فقد استخدم جمع البيانات ومعالجتها احصائياً.

سابعاً: أدوات جمع البيانات

وهي كالتالي:

_ الجانب النظري تم الاعتماد على الوثائق المكتوبة المتمثلة في الدراسات السابقة، المقالات، والمجلات العلمية.
_ اما الجانب التطبيقي فهو الجانب الذي يعكس الدراسة الميدانية واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات بالإضافة الى استخدام البرنامج الاحصائي لمعالجة بيانات الدراسة.

ثامناً: حدود الدراسة

تتمثل في:

_ **الحدود الموضوعية:** موضوع دراسة حول دور التعلم التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين
_ **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية بمديرية اتصالات الجزائر بالأغواط
_ **الحدود البشرية:** تشمل الدراسة العاملين بمديرية اتصالات الجزائر بالأغواط

تاسعاً: صعوبات الدراسة

خلال فترة انجاز بحثنا هذا واجهنا مجموعة من الصعوبات والتي يمكن ان نذكر منها:
_ محاولة اسقاط ما تطرقنا له في الجانب النظري على الجانب التطبيقي.
_ عدم جدية بعض العمال في الإجابة على الاستبيان.

_ عدم وجود ثقافة تطبيق والتعامل مع الاستبيان، في المؤسسة التي هي محل الدراسة.

عاشراً: هيكل الدراسة

حيث تنقسم دراستنا الى فصلين متمثلة في:

الفصل الأول: التعلم التنظيمي والسلوك الإبداعي، ويضم هذا الفصل الادبيات النظرية المتعلقة بتغيري الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة والممثل في دراسة حالة بمديرية اتصالات الجزائر بالأغواط

حادي عشر: نموذج الدراسة

ويتمثل في:

المتغير المستقل متمثل في التعلم التنظيمي.

المتغير التابع متمثل في السلوك الإبداعي.

الثاني عشر: دراسات السابقة

يعد موضوع التعلم التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين من المواضيع الحديثة المحفزة للباحثين، نظراً لأهمية السلوك الإبداعي بالنسبة لمختلف المنظمات او المؤسسات، والتي تعتبر هدفاً أساسياً تسعى لتحقيقه،

أولاً المتغير المستقل: فيما يخص الدراسات السابقة الخاصة بالتعلم التنظيمي فهي كالتالي:

1-دراسة يوسف عبايدية 2018 بعنوان: التعلم المستدام لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية أطروحة دكتوراه هدفت الى:

-التعرف على مساهمة التعلم التنظيمي المستدام في تعزيز تنافسية المؤسسة

ولتحقيق اهداف الدراسة تم تطوير استمارة بالمقابلة لعينة من المؤسسات الصناعية بلغ عددها 30 مؤسسة صناعية تتمثل في:

_منح أهمية كبيرة للعنصر البشري بصفته مصدر من مصادر الميزة التنافسية المستدامة.

2_دراسة علاء فرحات طالب كريم الخفاجي بعنوان: "التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة دراسة مقارنة لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الفرات الأوسط (2010). حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التعلم التنظيمي في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة عن طريق دراسة مقارنة لآراء عينة من الهيئة التدريسية في جامعة الفرات الأوسط بالعراق، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع المعلومات وتم تطبيق الدراسة على جامعات الفرات الأوسط، في حين بلغ حجم العينة التي شملتها الدراسة (230) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعات الفرات الأوسط من مجتمع الدراسة الأصلي البالغ (800) عضو تدريسي. وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوي بين متغيرات الدراسة.

3-دراسة خديجة بالمهيوب بعنوان " دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، (2011). هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة وخصائص التعلم التنظيمي السائد في المؤسسات محل الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد



المنهج الوصفي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، طبقت هذه الدراسة على عينة قياسها (30) مؤسسة

ثانيا: المتغير التابع فيما يخص الدراسات السابقة الخاصة بالسلوك الإبداعي فهي كالتالي:

1-دراسة مُجد الحراحشة وصلاح الدين الهيتي: أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية تهدف إلى معرفة اتجاهات العاملين في شركة الاتصالات الأردنية نحو أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن متغيرات الدراسة المستقلة التمكين الإداري و (الدعم التنظيمي) تؤثر في المتغير التابع السلوك الإبداعي) ولكن متغير (التمكين الإداري يفسر تباينا أعلى في المتغير التابع السلوك الإبداعي.

-دراسة بن عبد الله القحطاني بعنوان : الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن بمدينة الرياض

السعودية تنحصر مشكلة الدراسة في الكشف عن جوانب الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض لتعزيز الإيجابيات وعلاج السلبيات ومن أهم النتائج التي توصل إليها: هناك جوانب متعددة للإبداع الإداري بالأمن العام منها: رصد جوائز للمتفوقين والمبدعين.

الفصل الأول

منازعات الاستثمار والضمانات

الإدارية للإستثمار

تمهيد :

تزايد الاهتمام بالتعلم التنظيمي باعتباره الأساس في تحقيق أي تقدم أو تنمية، إذا المنظمات التي لا تهتم بأنشطة وفعاليات التعلم التنظيمي قد لا تستطيع التصدي لهذه التغيرات، فأصبح للتعلم التنظيمي مكانة في تطوير وتحسين الأداء وذلك من خلال تكوين والتدريب وتعلم الفردي والتعلم الجماعي اللذان بدورهما يؤديان إلى التعلم التنظيمي

المبحث الأول: المدخل المفاهيمي للتعلم التنظيمي

ونذكر فيه ما يلي:

المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي:

يعتبر مفهوم التعلم التنظيمي من المفاهيم والمداخيل الإدارية الحديثة التي تم تطويرها لتمكين المنظمات من البقاء والاستمرار وتحقيق أهدافها في ظل الظروف المتغيرة والغير مستمرة

1- نشأة التعلم التنظيمي:

يعد مفهوم التعلم التنظيمي إلى كتابات (March & Syret) اللذين أشارا إلى أن التعلم التنظيمي عملية تستخدم للمواءمة أو التوافق، حيث يتم تعديل قواعد العمل وأسس وأهدافه للتوافق مع مختلف الخبرات التي تتجمع داخل التنظيم (المطيري، 2005).

ومن أوائل المفكرين الذين تطرقوا لمصطلح التعلم التنظيمي:

(Arjos chon) رائدا هذا المجال وكان لكتابهما "التعلم التنظيمي" : النظرية ومنظور الفعل أثر كبير في تطور مفهوم التعلم من مجرد المفهوم الأكاديمي إلى المفهوم العملي واسع الانتشار المعروف حالياً (توفيق، 2004).

ثم توالى الاهتمام بالتعلم التنظيمي بظهور العديد من الكتاب والكتابات التي تدعو إلى ضرورة تطبيق مفهوم التعلم التنظيمي في واقع المنظمات ومن هؤلاء الكتاب (Rivans) و (Senge) و (Marcerd) بالإضافة إلى العديد من الدراسات والمقالات المنشورة في عدد من الدوريات العلمية المشهورة (هيجان، 1998).

وبنهاية التسعينيات أصبح مفهوم التعلم التنظيمي ومنظمات التعلم أحد المفاهيم الأساسية التي اهتم بها المدبرون والباحثون والممارسون؛ إذ ساد الاعتقاد بأن قدرة المنظمة على التعلم بصورة أفضل من منافسيها

يعد شرطاً أساسياً لزيادة قدراتها التنافسية والاستجابة بصورة فعالة ومبتكرة للتغيرات البيئية (ايوب، 2004).

2-تعريف التعلم التنظيمي:

في هذا الجزء سوف نتطرق إلى أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالتعلم التنظيمي، لكن قبل ذلك سنتعرف أولاً على الكلمات المركبة للمصطلح كما يلي:

أ - التعلم: ونعرفه كالتالي:

-لغة : من الفعل علم ,وعلم الشخص شيئاً أي جعله يتعلمه أو وضع إمارة للاهتمام بها.

-اصطلاحاً : هو عملية اكتساب أو إضافة شيء جديد إلى الفرد المتعلم، تتفاعل قواه الوراثة مع عوامل

البيئة الخارجية التي يعيش فيها الفرد المتعلم، مما يؤدي إلى إحداث تغييرات في أناطه السلوكية ونمو

شخصيته. (الدين , طحور سيف، 2020)

-التعلم هو العملية التي كرم الله بها الانسان، فجعله قادراً على الاستفادة من الخبرات التي يعيشها ويتضمن

معنى التعلم الانساني في العديد من الآيات القرآنية ومنه قوله تعالى: " وعلم آدم الأسماء كلها ثم عرضهم

على الملائكة فقال أنبئوني بأسماء هؤلاء إن كنتم صادقين. (سورة البقرة الاية 31)

وقوله تعالى: " فوجدنا عبداً من عبادنا آتيناها رحمة من عندنا وعلمناه من لدنا علماً ". (سورة الكهف

الاية 65)

وقوله تعالى: ﴿الرحمان علم القرآن، خلق الإنسان، علمه البيان﴾ (سورة الرحمان الاية 4) وقوله تعالى: "

اقرأ باسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من علق، اقرأ وربك الأكرم، الذي علم بالقلم، علم

الإنسان ما لم يعلم ". (سورة العلق الاية 5)

وأيضاً يعرف على أنه عملية تنقيح الافكار وتحلوها إلى معرفة مفيدة لديها القدرة في توجيه وترشيد القرارات.

(نجم ن.، 2008) ،

ب - التنظيم:

-لغة: من فعل نظم، ونظم اللولو أي جمعه في خيط ونظم الشعر أي ألفه.

-اصطلاحاً : فهو كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم

التحقيق هدف أو مجموعة أهداف معينة .

-يرى Argyris أن : "التعلم التنظيمي هو عملية الاستنتاج وتصحيح الأخطاء، أو أنها الحالة التي يتم فيها

تطوير معرفة المنظمة، من خلال سعي الأفراد إلى تطوير معرفتهم عن العلاقات التي تربط السلوك أو

التصرفات بالنتائج، وفهم مدى تأثير العوامل البيئية على هذه العلاقات (Donald-A Schön,

2002).

ويعرف "Dodgson" التعلم التنظيمي على أنه التوجه نحو الاستخدام المتعمد لعمليات التعلم على

المستويات الثلاث التعلم على المستويات الثلاث الفردي والجماعي، والنظام المؤسسي، من أجل التحويل

المستمر للمنظمة اتجاه الإرضاء المستمر لأصحاب المصلحة فيها (Dixon, 1994).

حاول (Biter singe) مبتكر مفهوم المنظمة المتعلمة وأحد الأسماء البارزة في مجال بحوث التعلم التنظيمي

توضيح معنى وفن ممارسة التعلم التنظيمي , حيث يرى بأن جوهر التعلم التنظيمي هو تحول في التفكير من

النظر إلى أنفسنا باعتبارنا منفصلين عن العالم إلى كوننا متصلين بهذا العالم، ومن النظر إلى المشكلات

باعتبارها ناجمة عن تصرفات شخص آخر أو بسبب حدوث ظرف خارجي إلى النظر إليها باعتبارها

ناجمة عن تصرفاتنا الذاتية. وبناء على ذلك فإن التعلم التنظيمي في رأيه هو الوسيلة التي من خلالها

يكتشف الأفراد في المنظمات باستمرار كيف أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه وكيف أن

باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع.

-ويشير Senge إلى أهمية المعلومات والخبرة كأساس لهذا التعلم الذي يترتب عليه إدراك الأفراد لدورهم في تشكيل الواقع التنظيمي للمنظمات التي يعملون فيها على تغيير هذا الواقع (عبد الرحمان هيجان، 1998)، Marquardt فقد أشار إلى ضرورة التفريق بين مفهومي المنظمات القابلة للتعلم والتعلم التنظيمي. فيعرف المنظمة المتعلمة على أنها " المنظمة التي تعمل بشكل قوي وجماعي وبصفة مستمرة على تحويل أو تغييرها بحيث تكون قادرة على جمع وإدارة واستخدام المعلومات من أجل ضمان تحقيق النجاح «، في حين يعرف التعلم التنظيمي بأنه " الوسيلة التي أو الطريق الذي ينبغي أن تسلكه المنظمة للتحويل إلى منظمة متعلمة. (المرجع نفسه)

-إذن يمكن تعريف التعلم التنظيمي بأنه عملية مستمرة تابعة من رؤية أعضاء المنظمة، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وذلك في إطار الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكل عام" (طحرور، سيف، 2020)

-وهو تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها الداخلية والخارجية وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة اكتسابها للمعرفة، وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز. (النوري، 2019)

-التعلم التنظيمي هو عمليات تعلم تستخدمها المؤسسة لتعالج التساؤل المرتبط وكيفية تعلم الافراد، وانه من الممكن ان تتحد عمليات في احداث تغييرات جوهرية في السلوكيات وان تكن مفيدة في المستقبل من حيث القدرة على الابداع ورفع الرصيد. (جوادي بلقاسم، 2015)

كما تم تعريفه في قاموس إدارة الأعمال بأنه " عملية فردية أو جماعية لاكتساب وتشكيل ممارسات معارف كفاءات وقدرات، حيث ينتج التعلم من الملاحظة، التقليد الخبرة والتجربة، ويساهم في الوصول إلى تعديل أوتوماتيكي للمواقف والتكيف مع السلوكيات الجديدة ". (MEIER, 2009)

كما أشارت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير إلى أنه " كفاءة استعمال المنظمة لقدراتها الجماعية وتوجيهها وفق المتطلبات، وتشمل على التعلم الفردي كمستخدمين بالتفاعل مع البيئة الخارجية، أو التجربة لخلق معلومة أو معرفة دمج المعلومة أو المعرفة وربط وجمع وترجمة جميع المعلومات المتاحة واستخدامها. (الباي)

- يعتبر التعلم التنظيمي ظاهرة فردية لها بعد اجتماعي أو ظاهرة جماعية تعتمد على المهارات الفردية من خلال التفاعل بين مختلف الجماعات الفرعية التي تنتمي إلى المنظمة، (CAYLA, 2007)، حيث يرى هذا التعريف التعلم التنظيمي من منظور ادبي .

فالتعلم التنظيمي هو أحد العمليات السلوكية المهمة التي تساهم في تشكيل السلوك التنظيمي، ويشير علماء السلوك ان المقصود بالتعلم هو اكتساب الفرد لسلوك جديد نتيجة تعرضه لتجارب وخبرات اجتماعية. (سعاد، 2009)

من خلال التعاريف المذكورة يمكن القول إن التعلم التنظيمي هو نتيجة لتجميع المعارف القادرة على حل مشاكل المنظمة والوصول إلى أهدافها التنظيمية، مما يضمن بقاء المنظمة في مجالها الذي تنشط فيه. بالنظر إلى التعاريف السابقة لمفهوم التعلم التنظيمي والاختلافات الموجودة بين الباحثين يتضح أنه لا يوجد تعارض بين هذه التعريفات حيث إنها تكمل بعضها البعض وأن أي تعريف لمفهوم التعلم التنظيمي ينبغي أن يكون محصلة لهذه التعريفات السابقة أو غيرها.

كما أنها جميعا تتفق في أن جوهر التعلم التنظيمي ينطوي على زيادة فاعلية المنظمة بصفة مستمرة من خلال تطوير قدراتها على التكيف مع التغييرات المستمرة في البيئة المحيطة بها.

المطلب الثاني: أنواع التعلم التنظيمي:

ولديه أربعة أنواع رئيسية تعرضت لها الدراسات العلمية ونوجزها على النحو التالي: (الفاعوري، 2005)

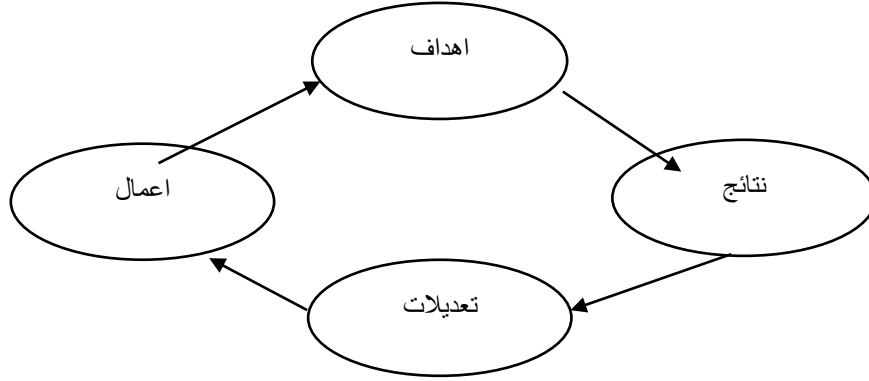
1-التعلم التكيفي:

وهو عبارة عن استجابة الظروف البيئية المتغيرة داخليا وخارجيا، ويتمثل في تكيف الإجراء أو السلوك المتخذ من أجل تحقيق الأهداف الراهنة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، الحافز للتعلم التكيفي هو الفجوة بين الأهداف والنتائج مما يدفع المنظمة إلى إعادة تصحيح الإجراء أو السلوك لتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المرغوب فيها، ويحدث التعلم التكيفي عندما يتعلم الفرد أو الجماعة من الخبرة السابقة ونتائجها. هناك ثلاثة أنواع للتعلم التكيفي وهي: (الحارثي س.، 2015).

1-التعلم الاحادي الدورة:

وهو عبارة عن اكتشاف وتحديد الأخطاء وتصحيحها فهو يهتم بإيجاد حلول مباشرة وفورية للصراعات أو المعوقات التي تكون بمنزلة عوارض ظاهرة للمشاكل التنظيمية ، ويهدف هذا النوع من التعلم إلى المحافظة على النظام الحالي للمنظمة واستقراره، فهو يحدث عندما يكون الخطأ المنكشف للمنظمة بالاستمرار في سياستها الحالية أو في تحقيق أهدافها الحالية ،فهو تعديل في سلوك الفرد دون المساس بالقيم والمتغيرات الحاكمة لسلوكه ، فكلما زادت رغبة المنظمة في المحافظة على نظام القيم والعادات الأساسية لها كلما ازداد تأثيرها بالتعلم الأحادي وكانت أكثر اقتناعا به والشكل التالي يوضح كيف تتم عملية التعلم الاحادي الدورة.

الشكل رقم (01) التعلم الأحادي الدورة. (الحارثي ر.، 2015)

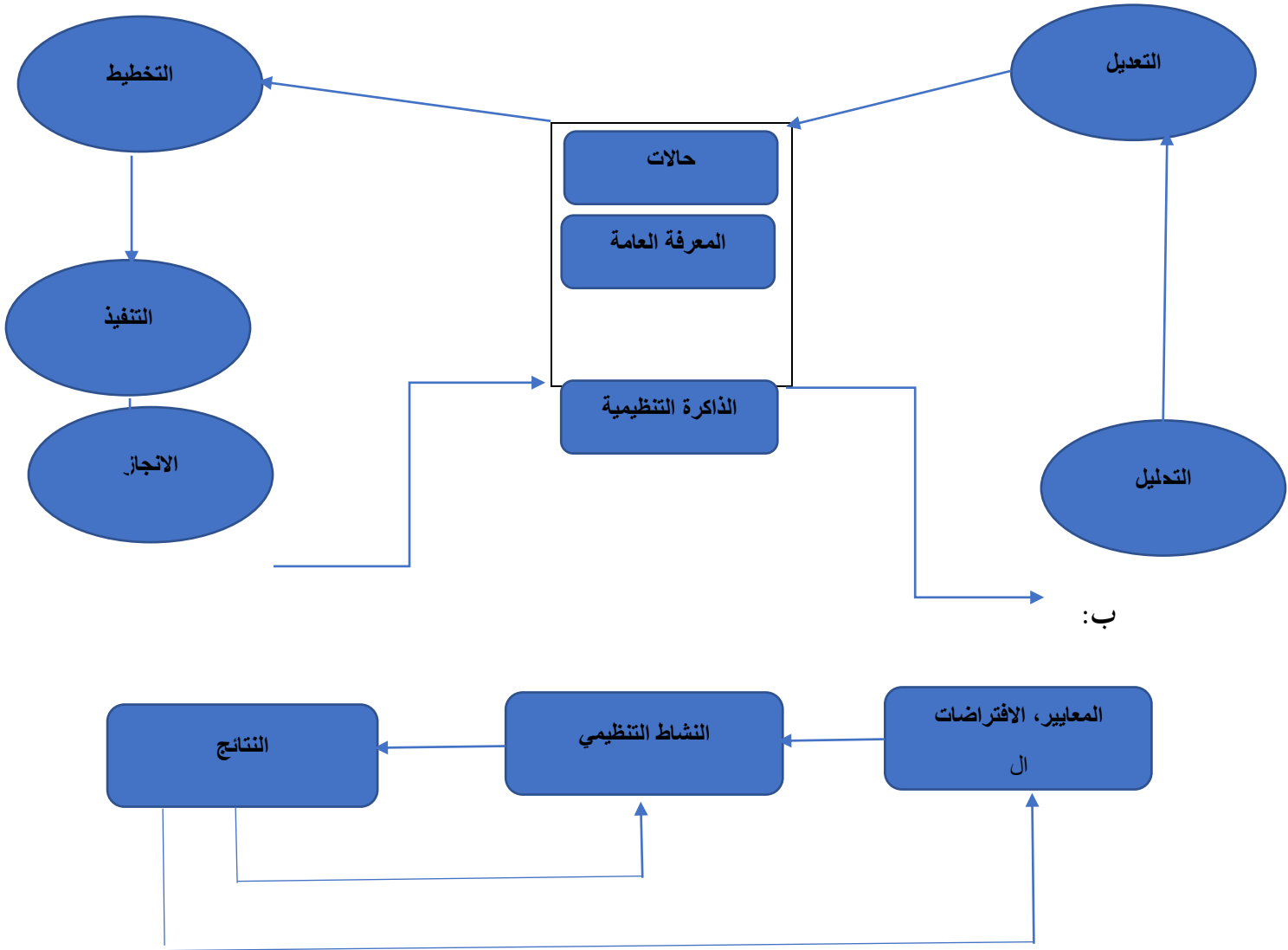


المصدر: من اعداد الطالبة حسب المصادر المتاحة

ب- التعلم الثنائي الدورة:

يرى البعض أن هذا النوع من التعلم أعمق تأثيراً في المنظمة من التعلم التكيفي الأحادي الدورة، إذ يتطلب توجيه تساؤلات عميقة حول الأوضاع الخاطئة التي تحسن النظام ذاته وتبحث في أسباب حدوث الأخطاء والنجاح أو الفشل الحاصل وصلاحيات القيم والأعراف والبناء التنظيمي الحالي لتحقيق النتائج والأهداف المطلوبة، وهذا النوع من التعلم يحدث عندما يكتشف الخطأ في المؤسسة ويتم تصحيحه بطريقة تتضمن تعديلات للمعايير الأساسية الضمنية والسياسات والأهداف، حيث يفكر الإداريون في المنظمة ويترحون الأسئلة عن الكيفية التي يمكن بها تحديث الإجراءات والسياسات والأهداف الجارية حالياً في المنظمة، وهم بذلك يتصرفون بناء على معلومات ويناقشون المشاكل ويتعلمون من الآخرين ويبدون استقرارهم للتغير وبذلك تنبثق دائرة التعلم بينهم، والشكل التالي يوضح كيف تتم عملية التعلم التكيفي ثنائي الدورة.

الشكل رقم (02) التعلم الثنائي الدورة.



المصدر: نجم عبود نجم عمان 2008

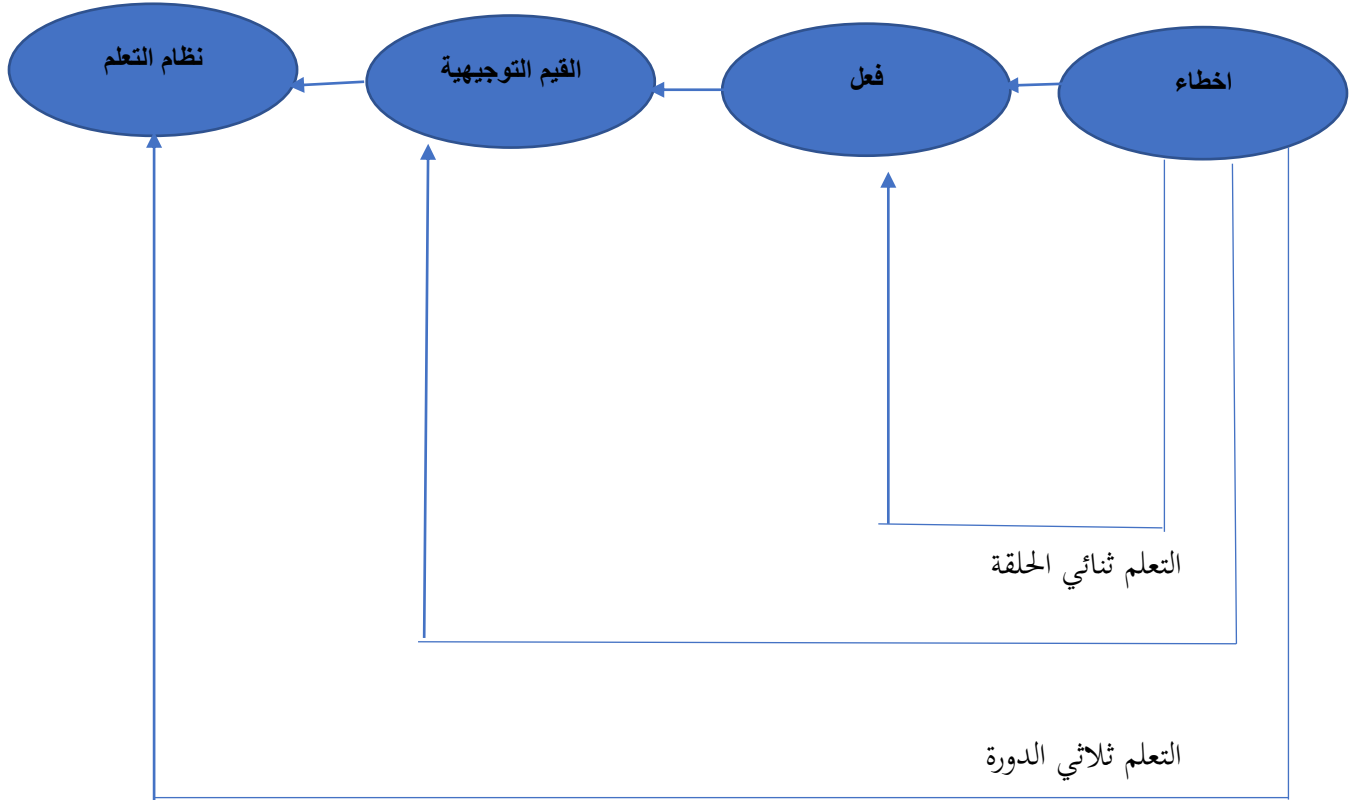
ج-التعلم الثلاثي الدورة:

وهو المرحلة النهائية من نهج حلقة التعلم من خلال طرح عدة أسئلة حول أنشطة المنظمة لإيجاد رؤية استراتيجية للمنظمة، وخيارات المنظمة في هذه المرحلة تكون أكثر وعياً لمستوى الطموح ويعتبر هذا النوع الانعكاسي القائم على الممارسات السابقة ويصعب غالباً ممارسته في المنظمات العامة، وهذا النوع يحدث عندما تتعلم المنظمة كيف يمكن إجراء التعلم أحادي الحلقة والتعلم ثنائي الحلقة ، أي معرفة المنظمة للطرق

والأساليب والعمليات التي تقودها إلى التعلم، ويهدف إلى مساعدة المنظمة في التحول من حال إلى حال أفضل عن طريق فهم الآلية والكيفية التي تتم بها عملية التعلم ، فالعنصر الأساسي في التعلم ثلاثي الحلقة هو تحسين المقدرة على التعلم . (الشيخلي، 2017) والشكل الموالي يمثل المستويات الثلاثة للتعلم حسب

Argeris

الشكل رقم (03): التعلم ثلاثي الدورة. (Durance, 2004)



(Durance, 2004)

2- التعلم التوقعي (التنبؤي):

ويشير إلى اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له أي التغييرات التنظيمية المخططة التي يتم من خلالها التعرف على أفضل الفرص المستقبلية واكتشاف الطرق والأساليب للاستفادة منها. (بلال

السكرانة ، 2014)

3-التعلم التفاعلي:

يشير إلى التعلم عن طريق العمل الذي ظهرت فكرته في الأربعينات من القرن العشرين إذ تتمثل فكرته إلى التربية التقدمية التي ترى أن التعلم يحدث في كل المواقف وبصفة مستمرة نتيجة للخبرة المباشرة التي يكتسبها المتعلم من تفاعله مع الآخرين في مواقف اجتماعية أي أنه مدخل لتطوير الأفراد في المنظمات على اعتقاد أنه لا تعليم بلا عمل. (المرجع نفسه)

4-التعلم الجمعي:

النوع الآخر من التعلم التنظيمي هو التعلم الجمعي الذي يتطلب عددا من القدرات، مثل حل المشاكل والتجريب بمدخل جديدة، والتعلم من خلال الممارسة الجيدة وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة وهذا يؤدي

الزيادة اكتشاف واستغلال التعلم. (الجوادى بلقاسم ، 2015)

المطلب الثالث: خصائص التعلم التنظيمي:

هناك عدد من الخصائص التي يحملها التعلم التنظيمي مما يميزه عن غيره من المفاهيم الإدارية الأخرى، من بينها:

- التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث بصورة تلقائية كجزء من نشاط المنظمة ولا يعتبرها الأفراد شيئا مضافا إلى أعمالهم اليومية. (مباركة روف، 2016)

-يعتبر من نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة والخبرة وحدها التي تساهم في عملية التعلم التنظيمي، وتمكن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها ودراساتها.

-التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب للمعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتلقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية.

-لا يمكن لعملية التعلم التنظيمي أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين.

-ظاهرة اجتماعية: فيتصف التعلم التنظيمي بالعمل الجماعي وروح الفريق ويرتبط بحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم واهتماماتهم والتفاعل الاجتماعي في حل المشكلات.

-تحتاج عملية التعلم التنظيمي إلى وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة.
(قوبع خيرة ، 2011)

-كما يضيف "Dodgson" عدد من الخصائص التي تميز التعلم التنظيمي من أهمها ما يلي: (المرجع نفسه)

-إن عملية التعلم التنظيمي عملية معقدة ومتشابكة تحتاج إلى التخطيط والتنظيم والمتابعة.

-إن التعلم التنظيمي قد يحدث بشكل تلقائي، لتعظيم الفائدة المرجوة واستمرارية التعلم لا بد أن تتبنى المنظمات استراتيجية محددة وواضحة للتعلم التنظيمي.

-إن التعلم التنظيمي لا يقتصر على ما يتم اكتسابه من خبرات ومهارات من خلال التجارب وممارسة التعلم، بل تتعدى ذلك إلى تعلم تطوير العمليات العقلية والإدراكية للأفراد لترشيد سلوكهم.

-كما استنتج "Higen" جملة من الخصائص المتعلقة بالتعلم التنظيمي يمكن ايجازها فيما يلي:

- يعتبر التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث بصفة تلقائية في نشاط المنظمة ولا يعتبرها الافراد شيئاً اضافياً في نشاطاتهم اليومية.

-هو ناتج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة وتساهم الخبرة في عملية التعلم التنظيمي فهي مستمدة من التجارب والممارسات السابقة.

- يتضمن التعلم التنظيمي عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة للوصول إليها مستقبلاً في حل المشاكل التي قد تواجه المنظمة.

- لا يمكن لعملية التعلم التنظيمي أن تحقق النتائج المرجوة منها من دون مساعدة قيادة المنظمة. (العزیز)

المطلب الرابع: أهمية التعلم التنظيمي:

تبرز أهمية التعلم التنظيمي فيما يلي:

- رفع كفاءة المؤسسة الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية. (حجقيق وسارة)
- تحقيق التعاون المشاركة بين أعضاء المنظمة في إعداد كفاءات جديدة من خلال نقل الأفكار وتقاسم الممارسات العملية، إضافة الى: (الفروخ، 2010)
- التعلم التنظيمي أداة فعالة لإيجاد ونشر المعرفة داخل اقسام المنظمة.
- التعلم التنظيمي أحد الموارد التنظيمية المهمة التي تمكن من تحقيق الميزة التنافسية.
- إن قدرة أي نظام على البقاء والحفاظ على تكامله وتوازنه يتطلب أن يكون مستوى المعرفة الناتجة عنه مساويا على الأقل المستوى التغير الموجود في البيئة، ولأن المنشأة هي نظام مفتوح تتأثر بما يحدث حولها، فلا بد أن يتلاءم معدل التغير والتعلم في المنشأة مع معدل التغير في البيئة.
- يمكن من الوصول لثقافة المنظمة التي تساند التعلم (العمل في فريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة).
- يتصل التعلم التنظيمي بالرؤية الجماعية المشتركة بين أعضاء التنظيم.
- كما تكمن أهميته أيضا في:
- القدرة على الربط بين التطوير الذاتي للعاملين وارتفاع مستوى الأداء والتمسك بتحقيق جودة المخرجات فتصبح منظمات متميزة باستعدادها للتحويل إلى منظمة متعلمة.
- يستخدم التعلم كمظلة لمختلف أنواع التجديد والتغيير التنظيمي.
- يساعد في تعديل سلوك العاملين وإكسابهم المهارات التي تمكنهم من تطوير الأداء الإداري للعاملين، مما يدفعها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
- الربط والتطوير الذاتي للعاملين وارتفاع مستوى الأداء والتمسك بالجودة الشاملة.
- التعلم يكسب المنظمات القدرة على الابتكار وإبداع أساليب جديدة في الإنتاج والتسويق وكذلك تحقيق رضا العملاء.

وبالتالي فالتعلم التنظيمي من الأساليب الحديثة لمواكبة التغير السريع في البيئة وتحقيق الميزة التنافسية التي تجعل

المنظمة في تطور مستمر. (اقطي جوهرة، 2014)

المبحث الثاني: أساسيات التعلم التنظيمي

المطلب الأول: مستويات التعلم التنظيمي

وقد تم تمييز المستويات الثلاثة: التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي، وهي كالتالي: (النوري،

(2019)

1. **التعلم الفردي:** يُمي اعتقاد نظريات التعلم التنظيمي أن الإنسان وحده قادر على التعلم، وحسب سيمون

فكل أنواع التعلم تحدث في عقل الإنسان، وبالتالي فالمنظمة تتعلم من خلال أفرادها لأنه بدون التعلم

الفردي لن يكون هناك تعلم تنظيمي، وأن التغيير الدائم لسلوك الفرد يكون نتاجا للخبرات المكتسبة. كما

ركز البعض على أن التعلم الفردي هو نتاج برامج التدريب والتطوير والتعليم وهو الوسيلة الرئيسية لتطوير

الإدارة في المنظمات.

ومنه فهذا المستوى يتميز ب:

-التعلم الفردي يسفر عنه التغيير في السلوك، وقد يكون ظاهريا أو باطنيا؛

-يحدث التعلم الفردي نتيجة الممارسات أو الخبرة؛

-لا يتم ملاحظته بشكل مباشر.

2. **التعلم الجماعي:** ويسمى أيضا بالتعلم الفرقي، وتميز نوعين من الفرق تتمثل الأولى في فرق العمل وتواجد

في المنظمات التقليدية، والثانية فرق الأداء المتميز ومحملها المنظمات المتعلمة، وهو عبارة عن نظام تعلم محدود

بقدرته التعلم واتخاذ الإجراءات اللازمة، والمجموعة لديها إمكانيات تطوير غير محدودة بفضل على

أعضاء الفرق الذين يؤثرون ويتفاعلون فيما بينهم. (المرجع نفسه)

ومن خصائص هذا المستوى:

-قدرة أعضاء الجماعة على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه بالاعتماد على الصدق فيما بينهم.

-التأكيد على ضرورة إيصال المعرفة للآخرين.

-التعلم الجماعي لا يكون فقط على المستوى التنفيذي بل يشمل أيضا المستويات الإدارية العليا.

3-التعلم المنظمي: هو التعلم الناتج عن التعلم الفردي والجماعي، إذ أن الأفراد يمثلون العقل الباطن

للمنظمة، وأن الاشتراك والتعاون والتفاعل بين الأفراد من خلال المجموعات يؤدي إلى تعميم التعلم على

مستوى المنظمة ككل، ويعني أيضا أن المنظمة تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال

نشاطات أفرادها ويعرف أيضا على أنه مجموعة من العمليات التي تعزز أعمال المنظمات من خلال الفهم

الأفضل للمعرفة الجديدة. (المرجع نفسه)

ومن خصائص هذا المستوى:

-يمارس في المنظمات بشكل مستمر ويدعي لوجود قادة داعمة تعمل على التخطيط ووضع استراتيجيات

بهدف تعظيم الفائدة.

-يتكون من مجموعة من العمليات تتمثل في اكتساب المعرفة تفسيرها، توزيعها، والاحتفاظ بها من أجل

الاستفادة منها لاحقا.

-التغير في قاعدة المعرفة في المنظمة وقدرتها على التصرف.

المطلب الثاني: ابعاد التعلم التنظيمي:

يقوم التعلم التنظيمي على عدة ابعاد، يمكن حصر اهمها فيما يلي: (يوسف عبايدية، 2018)

1-البعد الاستراتيجي: ويتضمن ما يلي:

-الرؤية المشتركة بين أعضاء المنظمة من خلال النظر إلى أهداف المنظمة ومستقبلها بمنظار واحد أو برؤية

متشابهة، مما يؤدي إلى توحيد جهودهم لوضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى الأهداف المخططة.

- متابعة التغيرات البيئية من خلال توقع ما يحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة، والتكيف مع هذه التغيرات من

خلال وضع خطط، ووضع بدائل من السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة،

مما يدعم قدرة المنظمة على التعلم.

- استراتيجية التعلم وفيها يكون لدى المنظمة خطة محددة تساند التدريب التعلم، والابتكار، وهذه الخطة تكون مرسومة بصورة واضحة.

2- البعد التنظيمي: ويقوم على:

- العمل من خلال الفريق حيث أن العمل الجماعي يشجع على الحوار وتبادل الأفكار بين الأعضاء، كما يشجع على توليد أفكار جديدة لحل المشكلات والاستجابة للتغيرات.

- الهيكل التنظيمي المرن، وذلك لأن الهيكل المرن أكثر الميائل ملائمة للتعلم التنظيمي، ومثله نجد الهيكل المصفوفي أو الهيكل الأفقي، حيث يتم الاعتماد على اللامركزية في اتخاذ القرارات والبعد عن الممارسات السلبية من روتين، بيروقراطية، إجراءات رسمية وكذلك الرقابة المشددة في بيئة العمل.

- إيجاد ونقل المعرفة إلى مختلف أنحاء المنظمة، عبر اكتساب الخبرة والمعارف الناتجة من التعلم من الأخطاء السابقة، التجارب الناجحة التي حققتها المنظمة أو تجارب المنظمات الأخرى الناجحة والمنشآت المنافسة، ومن ثم ضمان نقل هذه المعارف إلى جميع العاملين للاستفادة منها.

3- البعد الثقافي: يتضمن ما يلي:

- تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة، وذلك بإيجاد بيئة عمل تشجع التعلم بصورة عالية.

- البيئة المساندة للتعلم تدعم القدرة على إيجاد المعلومات الجديدة وتحليلها وتبويبها وحفظها، ثم استخدامها في التعامل مع الفرص والمشاكل التي تواجه المنظمة.

- الجودة الكلية للتعلم، حيث أن الاهتمام بجودة التعلم والتدريب، غالباً ما يعتبر الخطوة الأولى نحو

التعلم التنظيمي، وذلك بسبب تشابه كل من المفهومين في خاصية المعرفة التراكمية.

. وبالتالي فالتعلم التنظيمي يقوم على عدة أبعاد تشمل التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وعناصرها التنظيمية

من فرق العمل والهيكل التنظيمي، وكذلك الثقافة السائدة في المنظمة التي تشجع على التعلم.

المطلب الثالث: نماذج التعلم التنظيمي:

أشارت جهود الباحثين إلى وجود عدد من النماذج للتعلم التنظيمي، وهي كالتالي:

1- نموذج تسهيل التعلم:

ويتم من خلال ثلاث مراحل:

وهي اكتساب المعرفة، ونشر المعرفة، واستخدام المعرفة.

2- نموذج تكامل الاداء والتعلم:

تتكامل دائرة الاداء وعمليات التعلم مما يمكن المنظمة البقاء في بيئة متغيرة، وأن التوافق المتبادل بين وظائف

الاداء ووظائف التعلم يتم من خلال ادارة المعرفة.

3- نموذج التعلم التنظيمي الذي يتطور عبر الزمن:

وهو قدرة استيعاب المؤسسة للمعرفة غير الزمن واكتساب معارف جديدة لخلق فرص جديدة للنمو تسمح

للمنظمة بالتحدد.

4- نموذج المجتمعي للمعرفة والتعلم:

يتناول هذا النموذج تأثير بيئة المؤسسة على طريقة التعلم والمعرفة ويتضمن أربع نماذج وهي:

النموذج البيروقراطي، النموذج المهني، ونموذج الجماعات المعرفية، ونموذج الجماعات التنظيمية.

5- نموذج حلقة التعلم التكيفي النظام ادارة المعرفة:

ويتميز هذا النموذج بالقدرة على حل مشاكل الزبائن وتحليلها بسرعة من قبل مهندسي التطوير ومتخصصي

الدعم التقني.

6- نموذج دور التعلم التكيفي:

الفاعل التغذية العكسية والتوليف عندما تقوم المؤسسة بتحسين بيئتها تقوم بالاستجابة ثم تقوم بتصحيح ذاتها

بمستوى التغيير الخارجي.

7- نموذج دورة التعلم:

ويبدأ بتعلم المفاهيم ثم تصميم المفاهيم النظرية ثم التعلم العمليات وملاحظة ومتابعة النتائج التطوير المهارات وكيفية التعامل مع الاحداث والحصول على المعرفة من خلال الربط بين الفعل والنتيجة.

8- نموذج دورة التعلم المتوافقة مع استراتيجية نظام المعلومات:

يكون من خلال جميع مراحل صياغة الاستراتيجية النظام المعلومات التي تبدأ بتلقي اشارات فهنا يتم إدراك المشكلة ثم تليها طرح الأسئلة وتحليلها ثم البحث عن الجواب أي تخطيط ثم وصف المعرفة تكون بالتنظيم والتنفيذ.

9- نموذج تتابع المنتج:

تطوير المشترك المعرفة قدرات المؤسسة ومتابعة منتجاتها على المدى الطويل والذي يؤدي إلى ميزة تنافسية لان المنتجات تتطور عبر الزمن بالتوافق مع المعرفة والتعلم. (جوادي بلقاسم، 2015)

المطلب الرابع: استراتيجيات التعلم التنظيمي:

لا توجد استراتيجية محددة يمكن للمنظمة تطبيقها في كل الظروف من أجل إحداث التعلم التنظيمي، وإنما عليها أي المنظمة أن تفاضل بين العديد من الاستراتيجيات وتختار منها الأفضل والأنسب، ولأن هناك الكثير من هذه الاستراتيجيات سيتم عرض مجموعة منها فيما يلي: (مسعودة ، 2016)

1- استراتيجية التعلم بالأوامر:

يحدث هذا النوع من الاستراتيجيات حينما يقدم المدرس أو أي مصدر آخر من مصادر المعرفة المنظمة المادة إلى المتعلم، الذي يختار الحقائق ذات العلاقة أو يحول المعرفة المقدمة إليه إلى أشكال أكثر فائدة.

2- استراتيجية التعلم بالتلاطم أو الغرس المباشر للتعلم:

وهو حالة متطرفة من التعلم، إذ يتقبل المتعلم المعرفة الواردة إليه عندما تلتطم به دون فحصها أو الحكم عليها أو مناقشتها.

3- استراتيجيات التعلم بالاستدلال:

يحدث هذا النوع من التعلم حيث تقدم المادة إلى المتعلم محتوية بشكل ضمني على موضوع من المعرفة فيقوم المتعلم بالاستدلال على المعرفة من خلال المادة المقدمة إليه.

4- استراتيجيات التعلم بالاستقراء:

هذه الاستراتيجية تحدث حين يكتسب المتعلم المعرفة من خلال سحب استنتاجات استقرائية من المادة المقدمة إليه.

5- استراتيجيات التعلم بالتناظر الوظيفي:

هذا النوع يمكن المتعلم من توليد معرفة جديدة من خلال تعديل تفصيلات تتعلق بمفاهيم معروفة سابقا بهدف مضاهاة المادة المقدمة إليه، ويعتبر هذا النوع مزيجاً من التعلم الاستدلالي والتعلم الاستقرائي. (المرجع نفسه)

6- استراتيجيات التعلم بالمثل:

يحدث عندما يتبع التعلم مفهوماً جديداً من خلال الأمثلة المقدمة إليه، وربما من الأمثلة المعاكسة ويعتبر هذا النوع من الاستراتيجيات أحد أنواع التعلم الاستقرائي، كما أنه يتضمن استخدام التفكير المستند إلى الحالة. (المرجع نفسه)

7- استراتيجيات التعلم بالملاحظة والاكتشاف:

هذا النوع من الاستراتيجيات يحدث حينما يقوم المتعلم بتحليل كينونات تمت ملاحظتها أو تقديمها في المادة الواردة إليه، ليقرر بعدها أن جزءاً من هذه الكينونات يمكن تصنيفها في بنية منظمية جديدة أو موجودة سابقاً في شأنها أن تصف المادة أو تفسرها ويعتبر هذا النوع من أحد أنواع التعلم الاستقرائي. (الحجازي،

(2005)

8- استراتيجيات تعزيز التعلم المستمر:

تسخر المنظمة في هذه الاستراتيجية كل إمكانياتها المادية والبشرية لتتعلم باستمرار، بشكل يتناسب ويتوافق مع بيئتها الداخلية والخارجية ، لأن التعلم المستمر يعد أحد أهم مكونات التعلم التنظيمي ، والمنظمات المتعلمة تؤمن بعدم وجود حد للمعرفة فهي تعزز تعلم أفرادها وقادتها وتشجع المثابرة على تحليل التجارب التي مرت بها والاستفادة منها، وتقوم المنظمة بتأمين التعلم المستمر من خلال برامج التعليم الرسمية في الجامعات ، الندوات ، والمحاضرات، وكذلك عن طريق المشاركة في المؤتمرات عن بعد ، وينتج عن تطبيق هذه الاستراتيجية المحافظة على مستوى عالي من التعلم في المنظمة ، والتزامها بالتعليم مدى الحياة على جميع المستويات التنظيمية، ودعمها لتطوير جميع أعضائها. (بلال، السكارنة، 2014)

9- استراتيجيات تشجيع التعلم التعاوني:

تشير هذه الاستراتيجية إلى هيكلية تنظيمية أو خطة تعليمية لعمل مجموعة من الطلبة غير المتجانسين في القدرات والمهارات والاتجاهات بحيث يتعاون كل أعضاء المجموعة بشكل فعلي للتعلم كل حسب دوره لتحقيق الأهداف الموضوعية في إطار من التعاون الأكاديمي، إن هذه الاستراتيجية يمكن تطبيقها في كل المواقف التعليمية من خلال أساليب تدريس تستند إلى الاستقصاء والتعلم الفرقي القائم على التنافس، إذ يشترك الأفراد في عمليات التخطيط والتصميم والتنفيذ والتقييم للتعليمية. (مسعودة ، 2016)

10- استراتيجيات تحفيز القادة للتعلم الفردي والجماعي:

تدعم القيادة الناجحة في المنظمات المعاصرة التعلم على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، وتعد التعلم جزء من مهام أداء الوظيفة التي يؤديها الفرد وعليه أن يطلق معرفته وآراءه وأفكاره لأداء العمل بأحسن ما يمكن، وتهدف هذه الاستراتيجية لجعل التعلم جزء من الوظيفة التي يؤديها الفرد ، وإن عليه أثناء تأديته لهذه الوظيفة أن يتعلم كيف يقوم بمهامها بصورة أفضل، وعليه أن يبادر بتقديم آرائه وأفكاره لتحسين الأداء وأن يطبق المعارف الجديدة التي حصل عليها ، والاتجاهات الإيجابية التي اكتسبها من التجارب المختلفة في

تحسين إنجازاته على أن يتوفر للأفراد حوافز مادية ومعنوية تشجعهم على التعلم الفردي أو التعلم الذاتي.
(بلال، السكارنة، 2014).

11. استراتيجية تطوير أنماط فكرية حديثة:

يتطلب بناء المنظمة واستمرارها أنماط تفكيرية حديثة تؤدي إلى إدراك العلاقات والتفاعلات بين وحدات التنظيم وأنشطته، وتمكين الأفراد من النظر إلى المشاكل نظرة شمولية وتقديم الحلول من منظور العلاقات القائمة بين العمليات، تدرك المنظمة التي تطبق استراتيجية تطوير أنماط تفكيرية جديدة أن هناك عدة أنماط حديثة للتفكير تجعل كل من في المنظمة أكثر استعدادا للتكيف مع المشاكل غير المتوقعة وأن التنوع في مداخل التفكير يعزز التعلم التنظيمي. (المرجع نفسه)

المبحث الثالث: ماهية السلوك الإبداعي

قبل التطرق الى مفهوم السلوك الإبداعي نعرف أولاً المصطلحات المركبة له.

1- السلوك: هو كل ما يفعله الانسان، ظاهراً كان ام باطناً. (العبي، 2014)

2- الابداع:

-عرفه أحد الباحثين بانه: العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل بها ويعيشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق بذاته، فتجيب استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون متفردة. (رضا،

2003)

-كما نلاحظ من خلال التعريف ان الباحث ركز في تعريفه للإبداع على انه تميز الفرد في عمله من خلال مواقف يعيشها وتكون إيجابية مقارنة مع الآخرين.

المطلب الأول: مفهوم السلوك الإبداعي:

في هذا السياق سيتم الحديث عن مفهوم الإبداع من خلال عدة تصنيفات على النحو التالي:

-الإبداع كعملية: وهو عملية إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل على هذه الصورة. (مُجد هـ،،

2019)

-الإبداع كمنتج: وهو العملية الخاصة بتوليد منتج فريد وجديد بإحداث تحول من منتج قائم، هذا المنتج

يجب أن يكون فريداً بالنسبة للمبدع. (سعيد، 2010)

-الإبداع كسلوك: هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في مكان العمل وليس

بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات و سلع جديدة، وأنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد

يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة. (خلف، 2011)

تعريف السلوك الإبداعي:

- هو عملية خلق الأفكار الجديدة والبعيدة من السياق التقليدي في التفكير واستحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار الى واقع مطبق وذو قيمة نافعة. (النوايسية، 2009)
- وكمفهوم اخر يقصد (البشاشة، 2005) به درجة انتاج أفكار جديدة ومفيدة في ان واحد، والعمل على ترجمتها الى بعض الأفكار والنماذج التي يفهمها الآخرون، أي بمعنى اخر ادخال المفاهيم الجديدة وتطبيقها التي تعمل على تحسين البيئة الداخلية، ومن ثم تحسين الأداء الكلي للمنظمة.
- من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن السلوك الإبداعي هو السلوك الذي يقوم به الأفراد من أجل استحداث أفكار وأساليب عمل جديدة غير مألوفة وعلى غير المعتاد وليس بالضرورة أن ينجم عن هذا التصرف سلعة أو خدمة.

المطلب الثاني: خصائص السلوك الإبداعي:

- يتميز السلوك الإبداعي ببعض الخصائص والسمات نذكر منها: (مُجد ص.، 2015)
- عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد.
- إن جهد الإبداع وما ينتج عنه ليس بالضرورة أن يكون ماديا أو ملموسا فقد يكون في صورة منتج أو خدمة فكرة او رؤية.
- أنه ليس ظاهرة فردية وإنما يمكن ممارسته على مستوى الفرد والمجتمع والمؤسسة.
- يمكن إدارة الإبداع وتنميته وتطويره من خلال المهارات الأساسية للإبداع.
- يولد الإنسان وبداخله قدرات إبداعية لكنها تبقى كامنة أثناء نموه داخل ثلاث أشياء وهي توجيهاته وسلوكه والعمليات الخاصة بتفكيره.
- كما يتميز السلوك الإبداعي ب:
- الابداع دائما يبدأ بالتحليل للفرص وتحويلها الى امكانية إبداعية. (،رافدة، 2013)

-انه ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص لآخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها. (خالد، 2013)

المطلب الثالث: أهمية السلوك الإبداعي:

زاد الاهتمام بتنمية السلوك الإبداعي بسبب الأهمية التي يشغلها والتي يمكن توضيحها كالآتي: (السرور ناديا، 2002)

-يساهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو حلول المشكلات والتحديات التي تواجه الأفراد في حياتهم العادية.

-يساعد الفرد في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصلية.

-يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، وتطوير الحساسية لمشكلات الآخرين.

. كما تتمثل أهمية السلوك الإبداعي في كونه يؤدي إلى:

-المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك

القدرات (رشوان، سيف الدين، 2016)

-استثمار الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لهم للتطوير والابتكار. (الطالبي ندى)

يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفعالية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر

والتكيف مع المتغيرات. (ابو الربيع ، 2017)

المبحث الرابع: ابعاد وعوامل ومعوقات السلوك الإبداعي

المطلب الأول: أبعاد السلوك الإبداعي

للسلوك الإبداعي ابعاد والمتمثلة في:

1-استكشاف الفرص: هو أحد أبعاد السلوك الإبداعي الذي يهتم بالبحث عن الفرص الإبداعية بقصد

التعلم والاستفادة منها، ويرى كروجر أن عملية الإبداع تبدأ بما يسمى بفجوة الأداء أو عدم التلاؤم بين

الأداء

الفعلي والتمكين مما يدفع العاملين إلى استكشاف الفرص الجديدة. (مزعل وسام، 2020)

2-توليد الأفكار: هو البعد الذي يهتم بخلق الأفكار الجديدة والمبادرات التي تهتم بالتغيرات على مستوى

المنظمة، ويبرز توليد الأفكار بشكل رئيسي من مزج أو إعادة تنظيم المعلومات والأفكار الحالية لحل

المشكلات أو تحسين الأداء. (السحباني حسام، 2016)

3-التحقق: ويتعلق باستخدام الوسائل العلمية في صياغة الأفكار والحلول وتقييم الأفكار الإبداعية المطروحة.

(مكيد و يحياوي، 2015)

4-التحدي: من خلال ملاحظة الأفكار والحلول الإبداعية وتحمل المخاطر، حيث يتحمل العاملون المسؤولية

الأساسية في تقديم الأفكار الجديدة وإقناع الآخرين بها. (الذيابات بسام، 2017)

5-التطبيق: هو الأمر الذي يضمن متابعة تطبيق الفرص الإبداعية وتصحيح الانحرافات التي قد تظهر، وقبول

الابداع كجزء من الوضع الراهن الجديد. (دن ،احمد وبلحاج)

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تنمية السلوك الإبداعي

هناك بعض الممارسات الإدارية التي تستطيع المنظمة من خلالها تنمية السلوك الإبداعي نذكرها على النحو

التالي: (القربوتي مُجد، 2000)

1-التحدي: من خلال وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة التي تتوافق مع خبراته ومؤهلاته ومهاراته

التخصصية، فذلك يوقد الشعلة الإبداعية لديه ويجعل من سلوكه في حل المشكلات وتنفيذ التكاليفات

سلوكا إبداعيا مميزا ومبهرًا.

2-الحرية: من خلال إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المكلف بها، فذلك ينمي

الحافز الذاتي لدى الموظف ويوقد الحواس الملكية لديه لإنتاج أفكارا وسلوكا إبداعيا.

4-ملامح فريق العمل: فكلما كان فريق العمل متألفا ومتكاملا كلما أدى ذلك إلى المزيد من صقل المهارات

لدى الأفراد وتنمية السلوك الإبداعي، وتبادل الخبرات يتم من خلال الرغبة الأكيدة لكل عضو في تحقيق

الأهداف والمبادرة في مساعدة الآخرين.

5-تشجيع المشرفين: يعتبر تشجيع المشرفين للموظفين الذين يبذلون جهدا لإتمام أو حل المشكلات من

أهم وسائل تنمية السلوك الإبداعي لديهم، بغض النظر إن كانت هذه الجهود ناجحة أو غير ناجحة، فلا

بد من التحفيز الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها، ويكون التشجيع إما بشكل

مادي أو بشكل معنوي.

6-دعم المنظمة: من العوامل التي تؤثر على تنمية السلوك الإبداعي في دعم قيادة المنظمة للإبداع ووضع

ذلك ضمن أولوياتها، ووضع نظام لتقدير المجهودات الإبداعية.

المطلب الثالث: معوقات السلوك الإبداعي:

ذكر العديد من الكتاب والباحثين عدد من المعوقات التي تؤثر على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين

المنظمات نذكر منها: (العميان محمود، 2010)

الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.

انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.

الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد والتركيز على التشكيلات دون المضمون.

تحديد سلوك العاملين بأمور متوقعة وفق الأدوار الرسمية من خلال تحديد خطوات العمل دون ترك مجال للإبداع

أو طرح أفكار جديدة.

ويرى بعض الباحثين وجود معيقات أخرى وهي:

- غياب أو ضعف الحوافز المادية والمعنوية. (الرحاحلة عبد الرزاق، 2010)

- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين. (حريم حسين، 2010)

- عدم توفر دعم ومساندة الإدارة للمبادرة واختيار الأفكار والحلول الجديدة. (البنّا محمّد، 2017)

خلاصة الفصل:

التعلم التنظيمي هو عملية تحسين الأداء والتكيف مع البيئة من خلال اكتساب وتطبيق المعرفة داخل المنظمة. يركز التعلم التنظيمي على كيف يمكن للمنظمات التعلم من تجاربها، سواء كانت ناجحة أو غير ناجحة، بهدف تعزيز قدراتها وتحقيق أهدافها بفعالية أكبر .

من أبرز جوانب التعلم التنظيمي:

- 1- **التعلم الفردي والجماعي:** يشمل تعلم الأفراد داخل المنظمة وكذلك التعلم المشترك بين الفرق والأقسام.
 - 2- **المعرفة الضمنية والصريحة:** يتعلق الأمر بتحويل المعرفة الضمنية، التي تكون غالباً غير موثقة وموجودة في عقول الأفراد، إلى معرفة صريحة يمكن توثيقها وتبادلها.
 - 3- **الثقافة التنظيمية:** تعتمد قدرة المنظمة على التعلم بشكل كبير على ثقافتها التنظيمية التي تشجع الابتكار والمبادرة وتقبل الأخطاء كفرص للتعلم.
 - 4- **نظم إدارة المعرفة:** استخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات لإدارة وتبادل المعرفة بفعالية.
- التعلم التنظيمي يعزز الإبداع والابتكار، يساعد في التكيف مع التغيرات السوقية، ويعزز من مرونة المنظمة في مواجهة التحديات والمخاطر.

الفصل الثاني
دراسة حالة مديرية اتصالات
الجزائر

تمهيد :

عرفت اتصالات الجزائر نقلة نوعية من حيث ركوبها سفينة التكنولوجيا الحديثة، لم يكن أحد يدرك مدى أهمية هذه الخطوة بالنسبة للجزائر المعاصرة، فالرهانات كانت أكبر من التصور ذاته، إلا أن الإدارة الجزائرية كسرت الحواجز وتحدت الصّعاب لتصنع في الأخير للجزائر اسما في عالم الاتصال، وهذا من خلال تبنيها تكنولوجيا عالية لتحسين جودة خدماتها ولا يتحقق هذا إلا من خلال وجود مورد بشري كفاء قادر على تسييرها والتحكم فيها.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول معرفة ما إذا كانت المؤسسة تهتم بامتلاك الكفاءات التي تقدمها المؤسسة التي هي اتصالات الجزائر بالأغواط محل الدراسة ولهذا قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول لمحة عن أما في المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى مكونات الاستبيان وتوضيح أهم خصائص العينة المدروسة، بينما في المبحث الثالث قمنا فيه بتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وإثبات صحة الفرضيات مع تقديم اقتراحات للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: نشأة مؤسسة "اتصالات الجزائر"

تعتبر اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر، وهي مؤسسة ذات أسهم ملك للدولة بنسبة 100%، تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، ووعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال باشرت الدولة الجزائرية سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد لقطاع في الخامس من شهر أوت 2000 و المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات سابقا، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات والفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين: أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية متمثلة في "بريد الجزائر" والثاني ممثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخصة تتعلق بشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر: نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أضحى اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر: كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأت منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم الاتصال، فيه المنافسة الشرسة، البقاء فيه للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة¹. (www.algeriatelecom.dz)

وبدأت نشاطها الفعلي تحت شعار: - مردودية Rentabilité

- فعالية Efficacité

- جودة الخدمة Qualité de service

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة: هي أحد الوحدات العملية تتولى عملية التسيير الإداري، والتجاري، والتقني لولاية الأغواط، هذا بالإضافة إلى تسييرها المباشر لما يسمى بالمراكز الجهوية للاتصالات كل حسب تخصصه في مجالات الاتصالات، مثلاً:

- مؤسسة الجهوية الدعم التقني للتجاري

- مؤسسة صيانة شبكة النقل

- مؤسسة صيانة شبكة الأساسية

المطلب الثالث: مهام واهداف مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط:

تتمثل المهام في:

السهر على تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة للمؤسسة؛

♦ التنسيق بين مختلف المديرات العملية؛

♦ مراقبة سير الوحدات العملية في كل الميادين؛

♦ مراقبة وتوجيه الوكالات التجارية؛

♦ الإشراف والسهر على متابعة مختلف المشاريع والإنجازات المتعلقة بالمؤسسة؛

♦ تنظيم الوكالات التجارية والمراكز الهاتفية من خلال نشاطاتها التجارية والمالية وكذا التقنية، وتقديم

التوجيهات اللازمة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف؛

♦ الإشراف على مختلف الإعلانات والإشعارات والترقيات التجارية التي تطلقها المؤسسة؛

♦ دعم وتمويل لضمان السير الحسن لمختلف المصالح؛

♦ السهر على تدريب الموظفين وتأطيرهم في مختلف المصالح؛

♦ العمل على تقديم أفضل الخدمات لمختلف الزبائن؛

♦ الإشراف على متابعة المشاريع الكبرى للمؤسسة مثل توسيع شبكات الاتصال

اما بالنسبة للأهداف فتتمثل في:

ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر:

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة

وهم:

الجودة، الفعالية، نوعية الخدمات

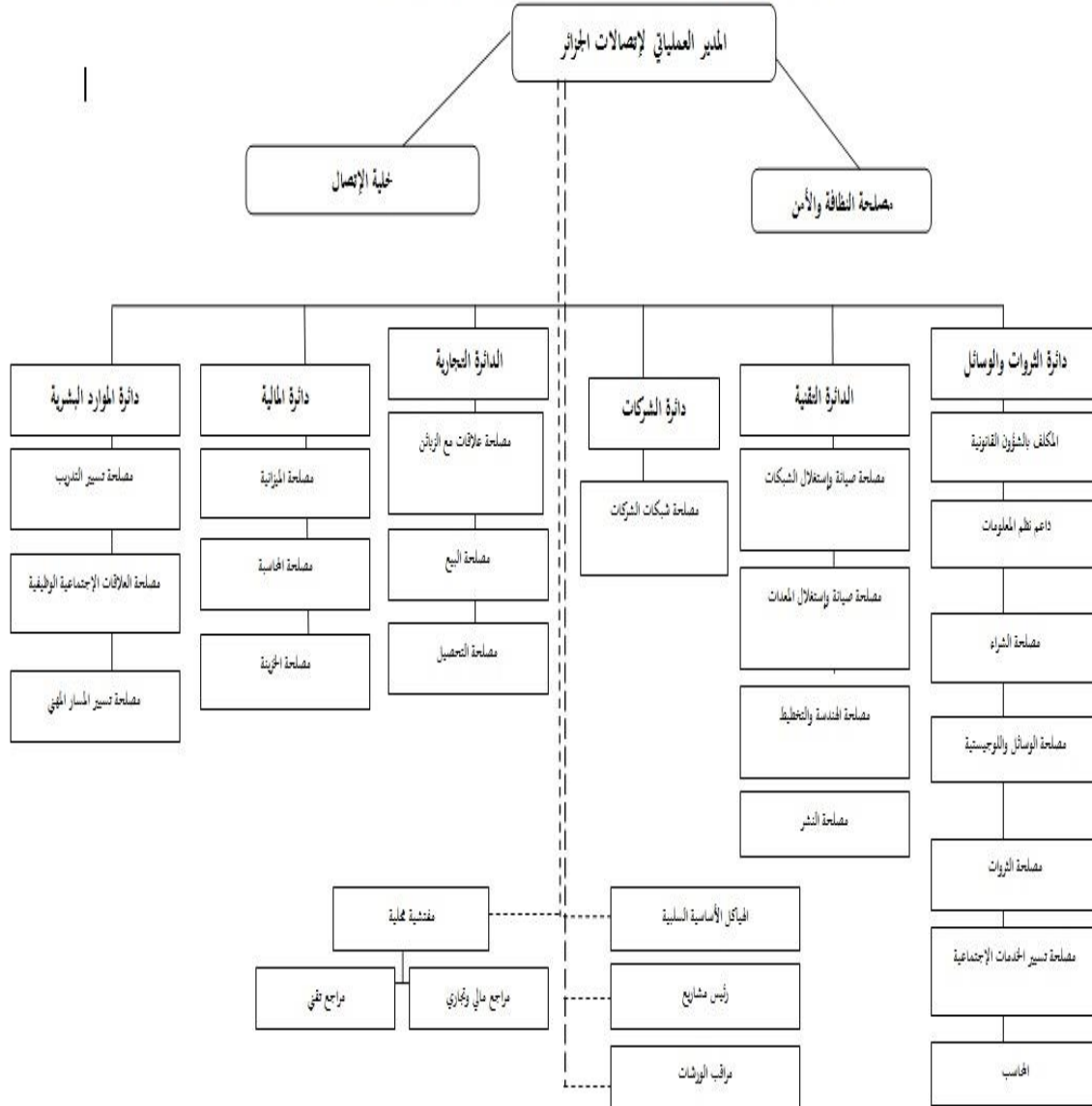
وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم

واحد في سوق الاتصالات الجزائر.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بالأغواط -



المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس

تهدف من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز نوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات، وكذا المحاور التي يغطيها، لنتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة لاختبار الأداة وقد تم تفرغ البيانات وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي الأدوات الإحصائية التالية: smart pls و EXCEL 2016 و spss 24.0 وقد تم استخدام.

المطلب الأول: خطوات تقييم وتنفيذ أداة الدراسة

تهدف من خلال هذا المطلب وبناء على المعلومات التي تتعلق بدور التعلم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين، وجدنا أن الأداة الأكثر ملاءمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبيان، هذا الأخير تم تصميمه بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة واستخدام الأدوات الإحصائية التالية.

النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري اختبار ألفا كرو نباخ لمعرفة درجة ثبات الاستبيان، اختبار شاييرو ويلك لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه. جذر ألفا لحساب صدق الدراسة وكذا اختبار T في حالة عينتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

أولاً: منهج الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت لتحقيقها، واستخدمت الطالبة المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة كما توجد في الواقع، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف الحمداني المنهج الوصفي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، تتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقاف التي نستعملها لجمع البيانات" ¹ (بعاج

الهاشمي، 2009)

وقد استخدمتنا مصدرين أساسيين للمعلومات:

- 1- المصادر الثانوية: حيث أجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب ذات العلاقة والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة وكذا البحث في مواقع الإنترنت.
- 2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة أجهنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة تستعمل خصيصا لهذا الغرض وقد تم توزيعها على عدد من موظفي اتصالات الجزائر الأغواط، وتم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss وذلك للتحقق من صحة الفروض الموضوع للدراسة.

ثانيا: خطوات تصميم وتنفيذ أداة الدراسة

قمنا بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " دور التعلم التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين دراسة ميدانية بمديرية اتصالات الجزائر بالأغواط. وقد اتبعت الخطوات التالية لبناء الاستبيان:

- 1- الاطلاع على بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته، حيث تم الاعتماد على ذلك في صياغة فقرات الاستبيان.
- 2- استشارة المشرف وبعض أساتذة الكلية وفي تحديد محاور الاستبيان وفقراته.
- 3- تحديد المحاور الرئيسية التي يشملها الاستبيان، وتحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور من المحاور.
- 4- تصميم الاستبيان في صورته الأولية. (أنظر الملحق رقم 01)
- 5-مراجعة الاستبيان من قبل مشرف الدراسة.
- 6-عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة الكلية .

ثالثا: صدق الدراسة

عرف العتبي صدق أداة الدراسة بأنه مدى تمكن أداة جمع البيانات او إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه. ويعني ذلك انه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، وذلك لتكون الأداة صادقة.

ولذا قمنا باستخدام بعض الاختبارات لتقييم صدق فقرات الاستبيان وذلك لتأكد من صدقه وثباته كالتالي:

1-الصدق الظاهري (صدق اراء المحكمين):

عرفه بوحوش عمار بانه البحث عما يبدو ان الاختبار يقيسه ويتضح هذ النوع بالفحص المبدئي لمحتويات الاختبار.

وهو ان يختار الباحث عددا من المحكمين المتخصصين في مجال ظاهرة او مشكلة موضوع الدراسة حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من 3 من أساتذة الكلية وأسماء المحكمين بالملحق رقم واحد، بهدف ابداء الراي فيما يتعلق بمدى صدق كل فقرة من فقرات الاستبيان وصلاحتها ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين القيام بما يلزم من حذف وتعديل على الاقتراحات المقدمة، وذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية. انظر الملحق رقم 2

المطلب الثاني: عرض خصائص المجتمع وعينة الدراسة

ويتكون مجتمع الدراسة من عمال مديرية لاتصالات الجزائر بالأغواط بمختلف مستوياتهم الوظيفية حيث يتكون من 300موظفا يقسمون كالتالي:

الجدول رقم 01: توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز والفروع

وكالة افلو	اتصالات الجزائر بالأغواط	الفرع
36	241	عدد العمال

المصدر: من إعداد الطالبة على معلومات مديرية اتصالات الجزائر-بالأغواط-

ثانيا: العينة الميدانية للدراسة:

لحساب حجم العينة المناسب والممثل لمجتمع الدراسة ارتأينا أن نعتمد على أشهر موقع لحساب

العينات¹ The Survey System (WWW/SURVEYSYSTEM/COM)،

(2019)، مع إعطائه مجال الثقة 95 % ودرجة الخطأ 2.5 وحجم المجتمع الذي يستعمل المعادلة التالية:

$$n = \frac{tp^2 \times P(1 - P) \times N}{tp^2 \times P(1 - P) + (N-1) \times y^2} ، \text{ حيث:}$$

N : حجم المجتمع والمقدر بأكثر من 1400

n : حجم العينة وهو المطلوب

p : نسبة تواجد الظاهرة المراد دراستها في المجتمع، ويقترح كل من Morgan & Kerjcie

(Statistics, 2019) قيمة لها تساوي 0.50

Y : درجة الدقة المطلوبة أو أكبر خطأ في تقدير النسبة، يُسمح به عند حدوث الظاهرة ويقترحها

Morgan & Kerjcie بـ 0.05

tp²: قيمة جدولية في جدول t² عند درجة حرية واحد وعند مستوى الثقة المرغوبة التي

اعتبرها Morgan & Kerjcie بـ 0.05، وبالتالي فان قيمة t²=3.841

وباستخدام المعادلة أعلاه، وبنفس القيم سيكون الحد الأدنى لحجم العينة هو 60، وفي بداية مارس

2024 وزعنا 60 استبيان، تم استرجاع 60، والجدير بالذكر أننا لمسنا تعاون كبير من طرف العمال.

الجدول رقم 2: الاستثمارات المعتمدة في الدراسة

عدد الاستثمارات المقبولة	عدد الاستثمارات المرفوضة	عدد الاستثمارات المعادة	عدد الاستثمارات الموزعة	التوزيع حسب الوكالات
30	00	30	30	اتصالات الجزائر الاغواط
30	00	30	30	وكالة افلو
60	00	60	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة حسب معلومات مديرية اتصالات الجزائر الاغواط

ثالثا: الدراسة الوصفية

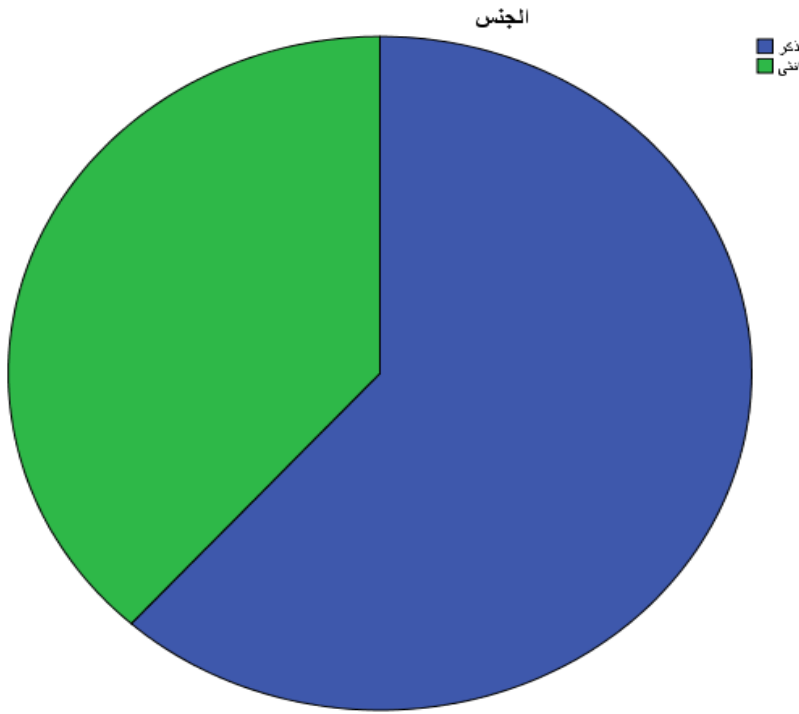
1- الجنس من مجموع 60 استمارة معالجة تم الحصول على الجدول التالي:

الجدول رقم 03: توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الفئة
61,7%	37	ذكر
38,3%	23	أنثى
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج من الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي



الشكل رقم 05: تركيبة مجتمع الدراسة حسب الجنس

يبين الجدول رقم (03) والشكل أعلاه رقم (02) ان ما نسبته 617، من مجمع الدراسة من الذكور و(38.3) من الاناث ومنه نلاحظ ان هناك اختلاف كبير بين النسبتين، أي نلاحظ ان نسبة الاناث اقل عدد من الذكور في مديرية اتصالات الجزائر بالأغواط

2-العمر:

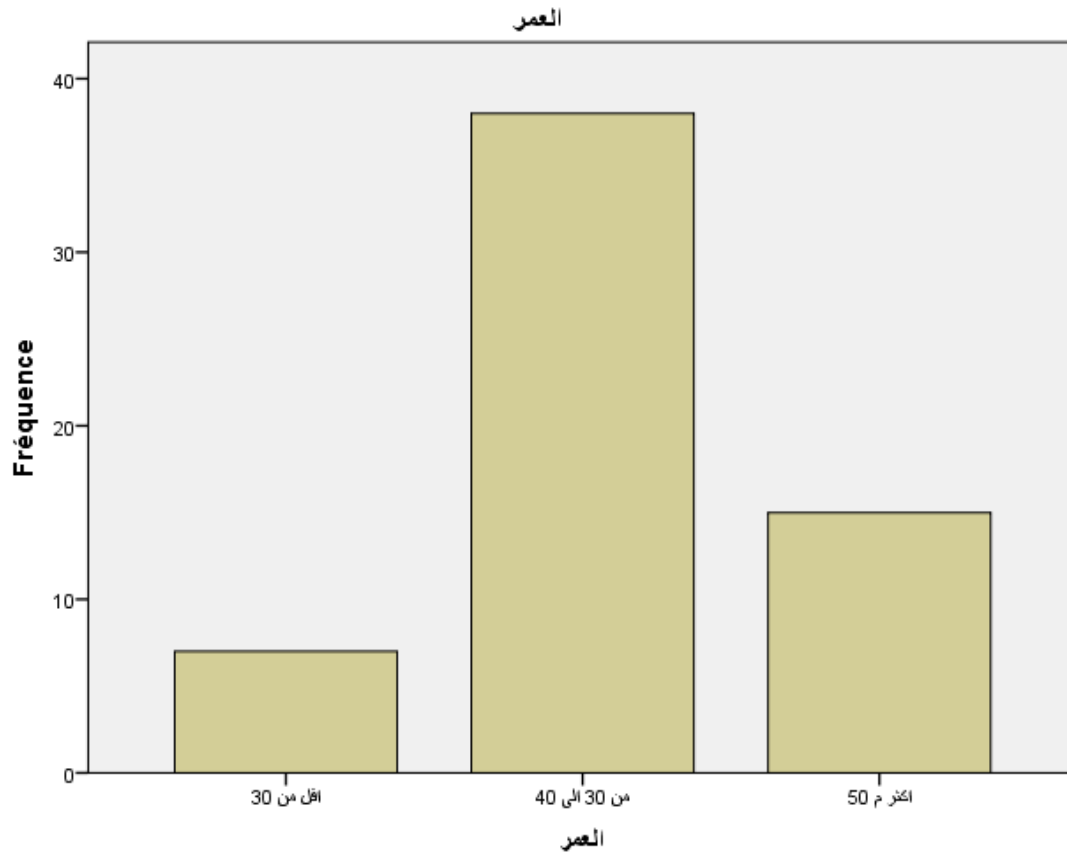
من مجموع 60 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(04) توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر

النسبة	التكرار	الفئة
11,7%	7	اقل من 30
63,3%	38	من 30 الى 40
25%	15	أكثر من 50
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss24.0

الشكل رقم 06: تركيبة مجمع الدراسة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss24.0

من الشكل أعلاه يتضح ان الأغلبية الساحقة في العينة هي الفئة العمرية بين (30 و50) سنة $(63,3)^{\circ}\%$ اما أكثر من (50) سنة تقدر ب 30 ب 11,7 انظر حيث تقدر نسبة الافراد الذين أعمارهم اقل من 25%

3_ مستوى التعليم:

من مجموع

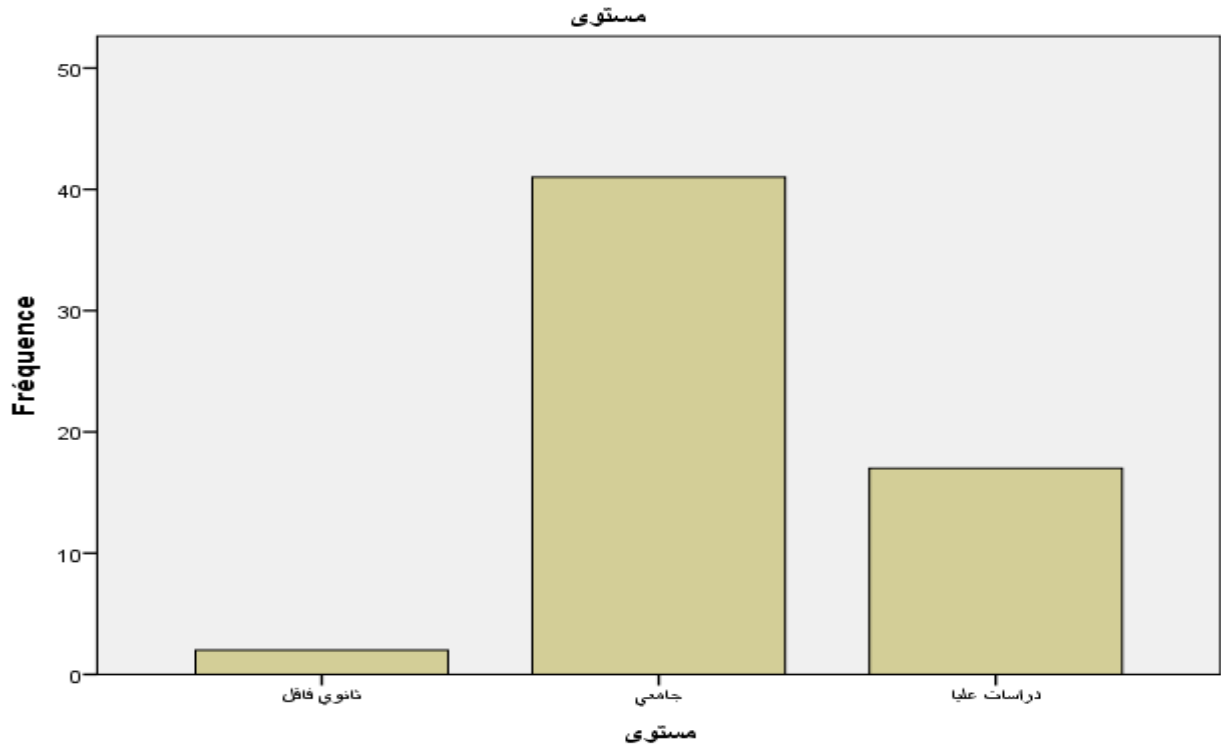
60 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 05: توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

الفئة	التكرار	النسبة
ثانوي فاقل	2	3,3%
جامعي	41	68,3%
دراسات عليا	17	28,3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبة علي ضوء مخرجات spss24.0

الشكل رقم 07: تركيبة مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبة علي ضوء مخرجات spss24.0

الملاحظ من الشكل أعلاه ان افراد العينة ذوي مستوى جامعي نسبة تقدر %66,3 مقارنة بمستوى دراسات عليا الذي يصل الى نسبة %28,3 و ثانوي فاقل بنسبة 3.3

4-الاقدمية

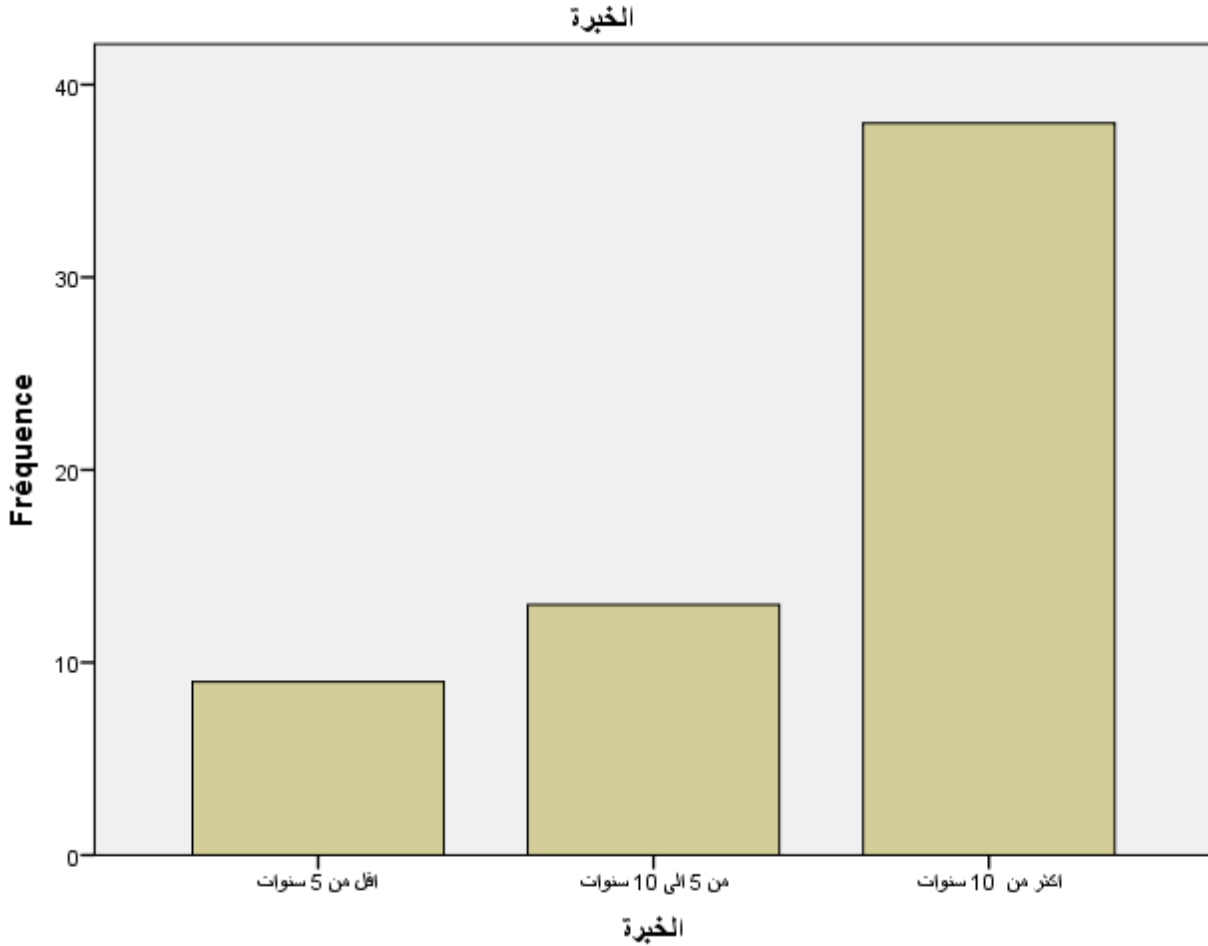
من مجموع 60 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 06: توزيع مجتمع الدراسة حسب الاقدمية

النسبة	التكرار	الفئة
15%	9	اقل من 5 سنوات
21,7%	13	من 5 الى 10 سنوات
63,3%	38	أكثر من 10
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss24.0

الشكل رقم 08: تركيبة مجمع الدراسة حسب الاقدمية



المصدر: من اعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss24.0

والملاحظ من الجدول والشكل السابقين ان الفئة الغالبة في المؤسسة هم من تفوق سنوات خدمتهم الى 10 سنوات حيث تشكل نسبته 63.3% من افراد العينة، في حين نجد ان من تقل سنوات خدمتهم عن 5 سنوات ثانيا بنسبة 15% وفي الأخير الذين تتراوح أعمارهم بين 5 الى 10 سنوات بنسبة 21.7%، ويعزى ذلك نقص البدائل في التوظيف وكذا للسياسات التي تتبعها المؤسسة للمحافظة على موظفيها.

المطلب الثالث: دراسة اتجاه العام لعبارات المحاور

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (07): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات

درجة الموافقة	طول الخلية
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.80
غير موافق	أكبر من 1.80 إلى 2.60
موافق إلى حد ما	أكبر من 2.60 إلى 3.40
موافق	أكبر من 3.40 إلى 4.20
موافق بشدة	أكبر من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبة لاعتماد على نموذج ليكارت الخماسي

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة اعتمدنا على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددنا اتجاه العبارات حسب المجالات المعتمدة، وتم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية والتكرارات لمعرفة درجة الموافقة.

أولاً: تحليل اتجاهات عبارات المحور المتغير المستقل التعلم التنظيمي:

1- تحليل اتجاهات عبارات محور التعلم الفردي.

جدول رقم (08): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني: التعلم الفردي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق بشدة	,57	4,35	40	24	55,	33	5	3	0	0	0	0	1
موافق بشدة	,49	4,28	30,0	18	68,3	41	1,7	1	0	0	0	0	2
موافق بشدة	,79	4,25	36,7	22	56,7	34	5	3	0	0	0	0	3
موافق بشدة	,79	4,25	36,7	22	56,7	34	5	3	0	0	0	0	4
موافق بشدة	,59	4,30	36,7	22	56,7	34	6,7	4	0	0	0	0	5
موافق بشدة	,48	4,28	متوسط عبارات التعلم الفردي										

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

يتضح من الجدول أعلاه ان اتجاهات افراد العينة نحو جميع فقرات التعلم الفردي جاءت ضمن فئة موافق بشدة، فحاء المتوسط الحسابي للعبارات يقدر ب 4.28 والانحراف المعياري يقدر ب 0.48 وان العبارتين الثالثة والرابعة هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور الأول، بينما العبارة الثانية هي الأكثر تجانسا، وان جميع إجابات افراد العينة اتسمت بتوافق على الإجابة والانسجام كما نتفق على وجود التعلم الفردي بمديرية اتصالات الجزائر بالأغواط ضمن التعلم التنظيمي.

2- تحليل اتجاهات عبارات محور التعلم الجماعي.

جدول رقم (09): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني: التعلم الجماعي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	0,77	4,10	33,3	20	45	27	20	12	1,7	1	0	0	6
موافق	1,04	4,00	35	21	41,7	25	16,7	10	3,3	2	1,7	1	7
موافق	0,91	4,10	38,3	23	40	24	16,7	10	3,3	2	1,7	1	8
موافق	0,99	4,05	40	24	35	21	16,7	10	6,7	4	1,7	1	9
موافق	1,12	4,05	43,3	26	33,3	20	13,3	8	6,7	4	1,7	1	10
موافق	0,85	4,13	40	24	36,7	22	20	12	3,3	2	0	0	11
موافق	1,11	3,66	متوسط عبارات التعلم الجماعي										

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

يتضح من الجدول أعلاه ان اتجاهات افراد العينة نحو جميع فقرات التعلم الجماعي جاءت ضمن فئة موافق، فجاء المتوسط الحسابي للعبارة يقدر ب 3.66 والانحراف المعياري يقدر ب 1.11 وان العبارة العشرة هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور الثاني بينما العبارة السادسة هي الأكثر تجانسا والتي جاءت بعبارة موافق، وان جميع إجابات افراد العينة اتسمت بتوافق على الإجابة والانسجام كما نتفق على وجود التعلم الجماعي بمديرية اتصالات الجزائر بالأغواط ضمن التعلم التنظيمي.

3-تحليل اتجاهات عبارات محور التعلم المنظمي.

جدول رقم 10 اتجاه إجابات افراد العينة على عبارات المحور المستقل التعلم المنظمي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق بشدة	0,79	4,26	43,3	26	43,3	26	11,7	7	0	0	1,7	1	12
موافق بشدة	0,74	4,30	45	27	41,7	25	11,7	7	1,7	1	0	0	13
موافق بشدة	0,79	4,25	43,3	26	41,7	25	11,7	7	3,3	2	0	0	14
موافق بشدة	0,75	4,26	43,3	26	46,7	28	8,3	5	1,7	1	0	0	15
موافق بشدة	0,70	4,31	43,3	26	46,7	28	8,3	5	1,7	1	0	0	16
موافق	0,87	4,05	36,7	22	35	21	25	15	3,3	2	0	0	17
موافق	0,95	3,88	متوسط عبارات التعلم المنظمي										

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

يتضح من الجدول أعلاه ان اتجاهات افراد العينة نحو جميع فقرات التعلم المنظمي جاءت ضمن فئة موافق بشدة فجاء المتوسط الحسابي يقدر ب 3.88 والانحراف المعياري يقدر ب 0.95 وان العبارة السابعة عشر هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور الثاني بينما العبارة السادسة عشر هي الأكثر تجانسا والتي جاءت بعبارة موافق بشدة، وان جميع إجابات افراد العينة اتسمت بتوافق على الإجابة والانسجام كما نتفق على وجود التعلم المنظمي بمديرية اتصالات الجزائر بالأغواط ضمن التعلم التنظيمي.

ثانيا: المحور المتغير التابع السلوك الابداعي

جدول رقم (11): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور التابع:

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق بشدة	.81	4.20	41,7	25	40	24	15	9	3,3	2	0	0	18
موافق بشدة	0,75	4,25	41,7	25	43,3	26	13,3	8	1,7	1	0	0	19
موافق	0,81	4,01	31,7	19	40	24	26,7	16	1,7	1	0	0	20
موافق	0,88	4,03	35	21	36,7	22	26,7	16	0	0	1,7	1	21
موافق بشدة	0,65	4,25	36,7	22	51,7	31	11,7	7	0	0	0	0	22
موافق بشدة	0,61	4,28	36,7	22	55	33	8,3	5	0	0	0	0	23
موافق بشدة	0,57	4,35	40	24	55	33	5	3	0	0	0	0	24
موافق بشدة	0,62	4,31	40	24	51,7	31	8,3	5	0	0	0	0	25
موافق بشدة	0,71	4,21	36,7	22	50	30	11,7	7	1,7	1	0	0	26
موافق بشدة	0,62	4,23	33,3	20	56,7	34	10	6	0	0	0	0	27
موافق بشدة	0,65	4,35	45	27	45	27	10	6	0	0	0	0	28
موافق بشدة	0,52	4,22	متوسط عبارات السلوك الابداعي										

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

يتضح من الجدول أعلاه ان اتجاهات افراد العينة في جميع فقرات المحور التابع السلوك الإبداعي جاءت ضمن عبارات موافق وموافق بشدة وجاء المتوسط الحسابي للعبارات يقدر ب 4.22 والانحراف المعياري يقدر ب 0.52 مما يدل على ان جميع افراد العينة إيجابية ومنسجمة، وان العبارة الواحدة والعشرون هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما العبارة الرابعة والعشرون هي الأكثر تجانسا، وهو الامر الذي يفسر مدى انسجام الأفراد بموافقتهم على عبارات المحور التابع بما يعني أيضا موافقتهم على وجود السلوك الإبداعي بمديرية اتصالات الجزائر بالأغواط.

المبحث الثالث: تقييم جودة النموذج واختبار الفرضيات

بعد أن قمنا بالتطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي والاتجاه العام لآراء العينة سنقوم الآن باختبار الفرضيات.

المطلب الأول: اختبار جودة النموذج القياسي:

لنؤكد من ثبات الدراسة في البرمجة بالمعادلات البنائية لا يكفي فقط حساب معامل الفا كرو نباخ، بل نحتاج الى اختبارات اخرى هي:

أولاً: صدق التقارب

وهو يشير الى درجة التشابه بين مقاييس مختلفة تقاس نفس الظاهرة او السمة وهو يحتوي على ثلاث مؤشرات:

1-معامل التشبع (Factor Loadings) FL، ويقصد به مؤشر التوافق وانسجام العبارات مع

بعضها البعض، وحتى نستطيع اعتماد العبارة في القياس يجب ان يكون لها FL يفوق على الاقل 70 %

2-الموثوقية المركبة المعبر عليها ب (Composite Reliability) CR، حيث تشترط قيمة

أكبر من 0.7، وهي تقيس المحور ككل، وليس كل عبارة على حدى كما هو الحال على معامل التشبع. أي

أنها تشير الى الاتساق الداخلي بين العبارات والمحور وهي شبيها الفا كرو نباخ بالإضافة انها مستحدثة.

3-متوسط التباين المستخرج (average variance extracted) AVE وهو مؤشر القيم

المتوسطة الكبرى لحزم المربعات للمؤشرات المرتبطة بالنموذج، وحتى يتصف النموذج بصدق التقارب يجب أن

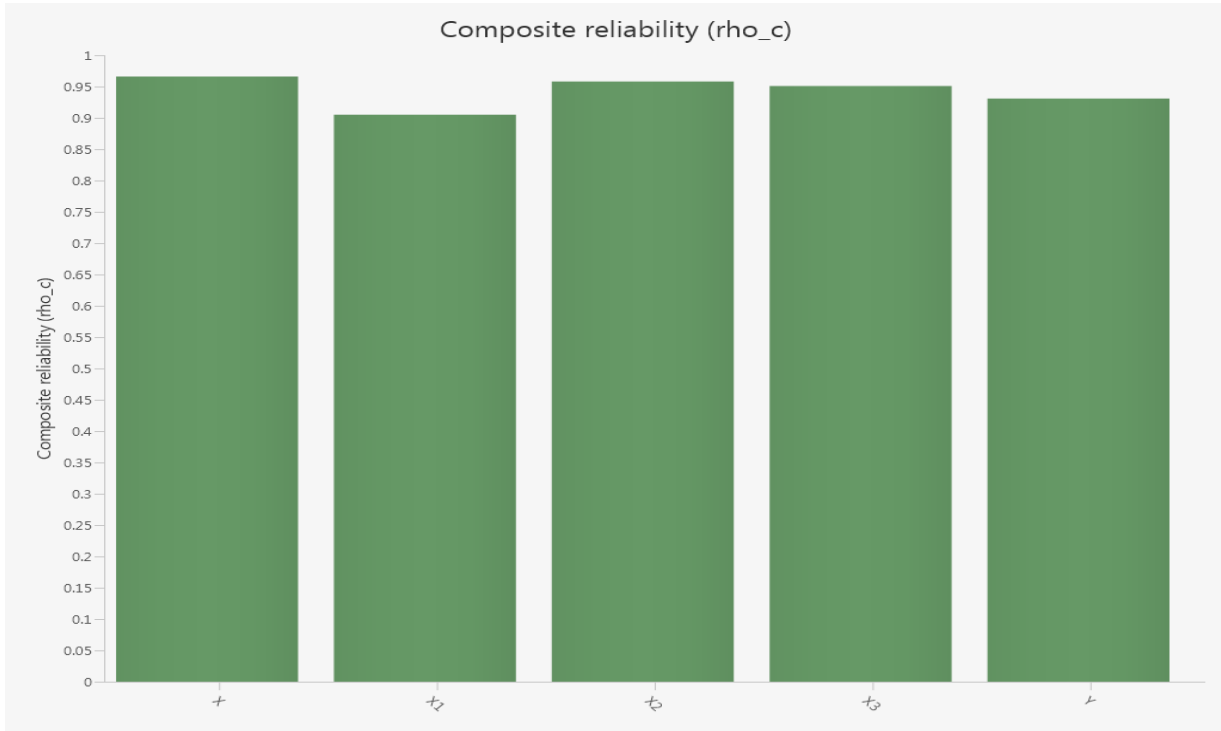
يكون أكبر من 0.5، والجدول التالي يبين قيم هذه الاختبارات الثلاثة على النحو التالي:

الجدول رقم 12: قيمة الموثوقية وصحة التقارب

CONSTRUCT REBIALITY AND VALIDITY					
	Construct	Items	Factor loading	CR	AVE
التعلم التنظيمي	التعلم الفردي	Q1	0.828	0.867	0.569
		Q2	0.789		
		Q3	0.638		
		Q4	0.653		
		Q5	0.839		
	التعلم الجماعي	Q6	0.769	0.948	0.754
		Q7	0.893		
		Q8	0.924		
		Q9	0.887		
		Q10	0.907		
		Q11	0.822		
	التعلم المنظمي	Q12	0.868	0.951	0.764
		Q13	0.913		
		Q14	0.924		
		Q15	0.894		
		Q16	0.876		
		Q17	0.759		
السلوك الابداعي		Q18	0.678	0.928	0.543
		Q19	0.674		
		Q20	0.681		
		Q21	0.563		
		Q22	0.718		
		Q23	0.793		
		Q24	0.779		
		Q25	0.872		
		Q26	0.837		
		Q27	0.722		
		Q28	0.738		

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات EXCEL 2016spss24.0

الشكل رقم 09: قيمة الموثوقية وصحة التقارب



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ ان كل قيم العبارات بالنسبة للموثوقية المركبة تفوق قيمة 0.7، لذلك يمكن أن نصف أداة الدراسة المعتمد عليها في المذكرة بأنها ثابتة، وحتى ولو أعيد تكرار العملية في نفس الظروف، وعليه يمكن الاعتماد عليها.

ونلاحظ أيضا من الجدول السابق والشكل أعلاه أن قيمة AVE أكبر من 0.5 لكل أبعاد الدراسة، وعليه يمكن الاستنتاج أن الشرط الثاني المتمثل في صدق التقارب محقق، ونموذج الدراسة يتصف بصدق التقارب.

ثانيا: الصدق التمايزي:

تشير الى افتراض مجموعة من العبارات لا تمثل باقي العوامل او المتغيرات الكامنة الاخرى، أي تكون نسبة الارتباطات مع العوامل الاخرى ضعيفة، وبمعنى اخر ان يظهر تمايز لعامل أو متغير كامن معين بعبارته عن باقي العوامل أو المتغيرات الاخرى، وينقسم الى مؤشرين هما:

1 ارتباط المتغير (variable correlation) (هو مؤشر قياس مدي تنافر وتباعد المحاور عن بعضها

البعض، وكانت نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم 13 مؤشر ارتباط المتغير VC

	التعلم التنظيمي	التعلم الفردي	التعلم الجماعي	التعلم المنظمي	السلوك الابداعي
التعلم التنظيمي	0.767				
التعلم الفردي	0.872	0.754			
التعلم الجماعي	0.943	0.777	0.869		
التعلم المنظمي	0.916	0.693	0.776	0.874	
السلوك الابداعي	0.640	0.638	0.644	0.491	0.737

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

يقيس مؤشر VC مدى تباعد المتغيرات او المحاور مع بعضها البعض اي ان المحور يمثل نفسه ولا يرتبط بمحور اخر، وتمثل القيم بالخط العريض في الجدول اعلاه الجذر التربيعي ل AVE حيث إذا كان قيمة VC للمتغير مع نفسه اعلى من باقي المحاور، فإننا نقول انه لا يوجد تداخل بين المحاور، وان هذا المتغير مستقل بذاته، ومن خلال الجدول نرى انه لا يوجد تداخل بين المحاور مع بعضها البعض.

2- التحويلات المتقاطعة Cross Loading ويمكن التأكد من صحة التمايز من خلال استخدام المؤشر الثاني وهو التحويلات المتقاطعة (Cross Loading)، وهو مؤشر يقيس مدى تباعد العبارات عن بعضها البعض في الجدول التالي:

الجدول رقم 14: مؤشر التحويلات المتقاطعة CL

	التعلم التنظيمي	التعلم الفردي	التعلم الجماعي	التعلم المنظمي	السلوك الابداعي
Q1	0.789	0.828	0.739	0.641	0.549
Q10	0.799	0.627	0.907	0.616	0.557
Q11	0.815	0.636	0.822	0.739	0.493
Q12	0.808	0.601	0.703	0.868	0.429
Q13	0.838	0.635	0.709	0.913	0.482
Q14	0.814	0.619	0.655	0.924	0.414
Q15	0.833	0.636	0.718	0.894	0.491
Q16	0.784	0.562	0.666	0.876	0.372
Q17	0.719	0.580	0.615	0.759	0.380
Q18	0.408	0.329	0.424	0.347	0.678
Q19	0.364	0.326	0.380	0.286	0.674
Q2	0.661	0.789	0.530	0.572	0.374
Q20	0.387	0.372	0.361	0.337	0.681
Q21	0.250	0.137	0.289	0.223	0.563
Q22	0.405	0.407	0.393	0.323	0.718
Q23	0.508	0.486	0.485	0.432	0.793
Q24	0.537	0.512	0.522	0.447	0.779
Q25	0.535	0.574	0.556	0.367	0.872
Q26	0.612	0.600	0.628	0.463	0.837
Q27	0.520	0.608	0.529	0.336	0.722
Q28	0.509	0.585	0.509	0.344	0.738
Q3	0.582	0.638	0.528	0.470	0.496
Q4	0.595	0.653	0.589	0.425	0.538
Q5	0.630	0.839	0.514	0.474	0.450
Q6	0.749	0.735	0.769	0.566	0.565
Q7	0.778	0.655	0.893	0.561	0.575
Q8	0.891	0.706	0.924	0.773	0.608
Q9	0.868	0.694	0.887	0.764	0.555

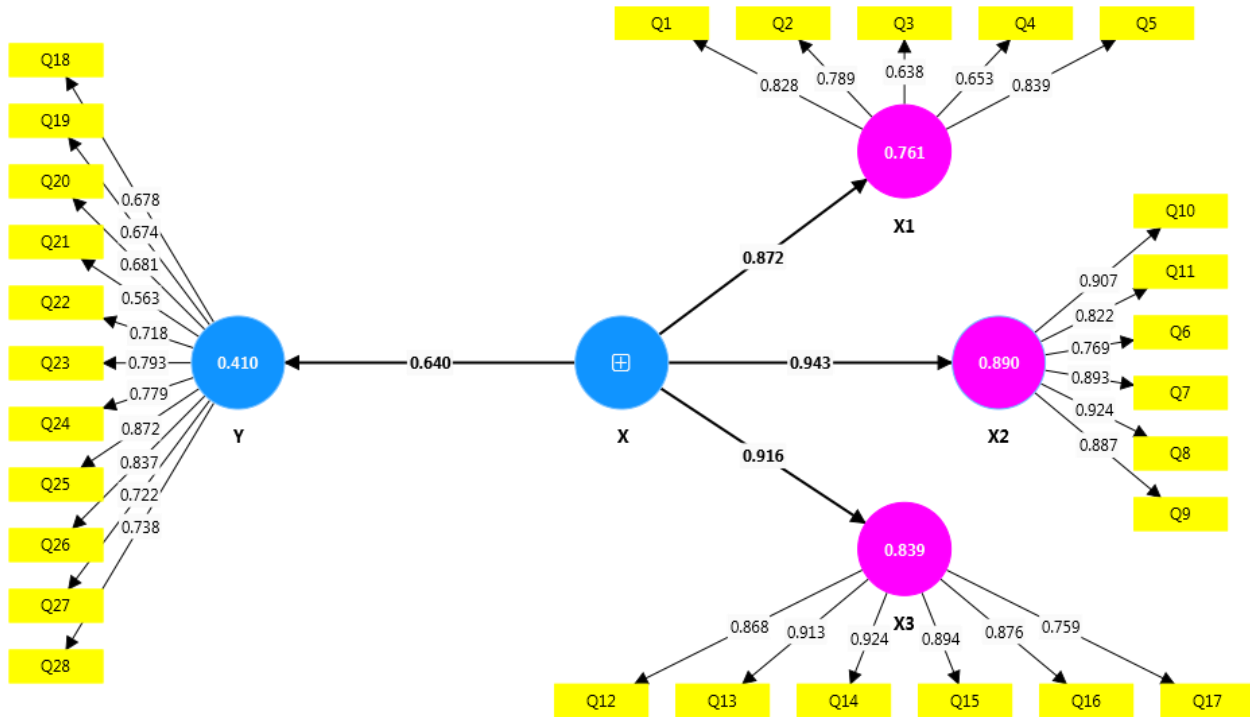
المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان هناك تمايز لأسئلة الدراسة حيث قيمة **Cross** لكل سؤال تأخذ أكبر قيمة عند محورها كما موضح باللون الداكن.

المطلب الثاني: تقييم صلاحية النموذج البنائي:

بعد قياس جودة وصلاحية نموذج القياس من خلال اختبارات أدلة صدق التقارب وأدلة صدق التمايز، ننتقل الان الى اهم العناصر، وهو تقييم صلاحية نموذج البناء، وذلك بقياس ثلاث مؤشرات تقيس لنا جودة المطابقة، ونستعرض أيضا شكل نموذج الدراسة قبل وبعد التصفية، ثم ادلة صدق التقارب والتمايز كالتالي

الشكل رقم 10 النموذج البنائي قبل توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

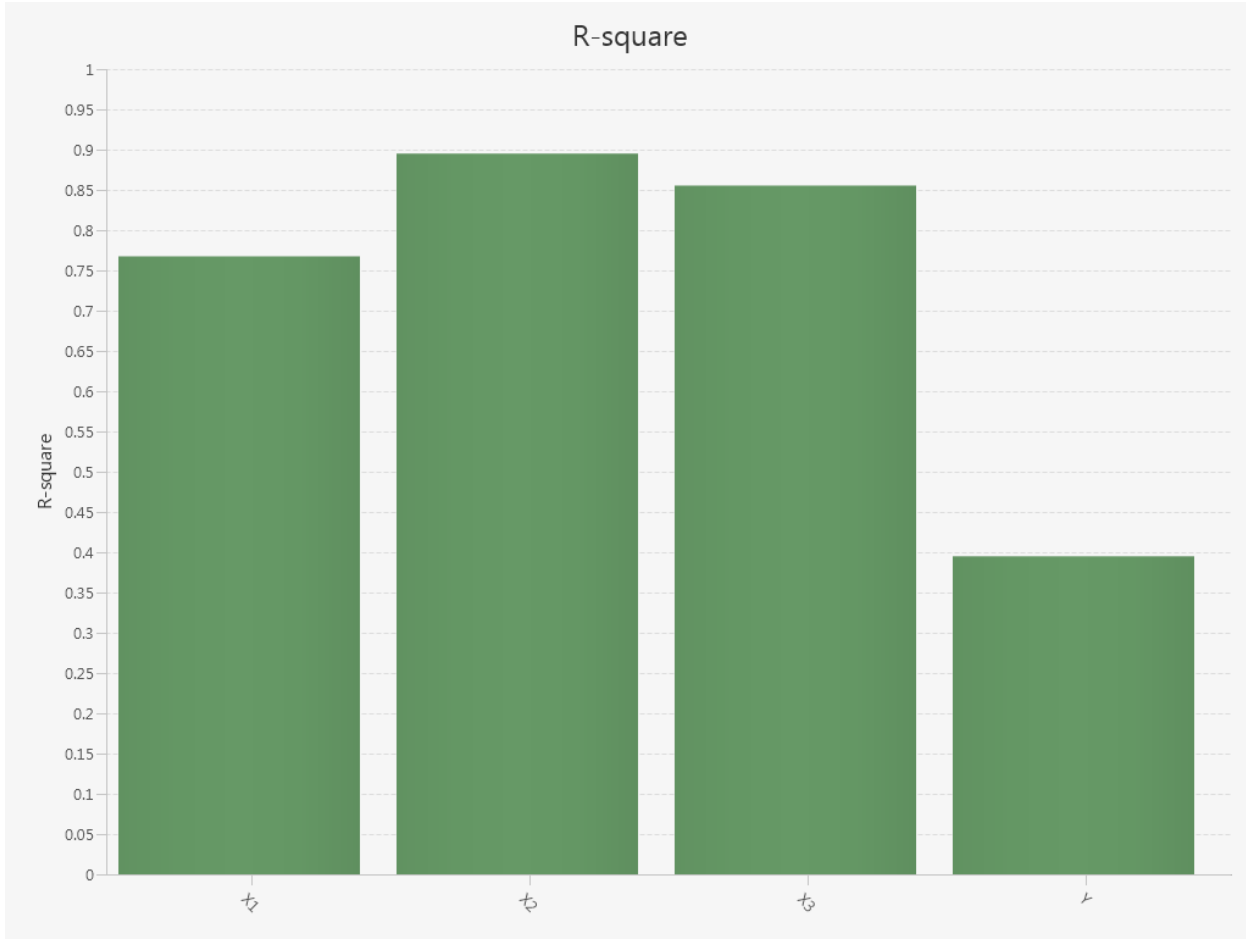
يتبين لنا من النموذج أعلاه ان قيم المؤشر معامل التشبع من مقبولة الى جيدة وعليه فاننا لسنا بحاجة الى تعديل النموذج وذلك راجع للخطوات العلمية في توزيع الاستبيان التي اتبعناها والتحكيم ومعالجة القيم الشاذة والمفقودة والقيم المتطرفة.

1-معامل التحديد (**R Square**) وهو مقياساً لمدى تكرار النتائج التي تمت ملاحظتها في النموذج، استناداً إلى نسبة التباين الكلي للنتائج التي أوضحها النموذج، أي قدرة شرح المتغيرات المستقلة للمتغير التابع.

الجدول رقم 15: مؤشرات معامل التحديد **R Square**

	R Square	R Square Adjusted
التعلم الفردي	0.767	0.763
التعلم الجماعي	0.895	0.893
التعلم المنظمي	0.855	0.853
السلوك الابداعي	0.395	0.385

الشكل رقم 11: معامل التحديد R Square



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

حسب ((chin 1998) (بعاج الهاشمي، 2007)¹ فان قيمة معامل التحديد تكون:

-عالية إذا تخطت 67%.

- ومتوسط إذا كانت محصورة بين 33% و67%.

- ومنخفضة فيما عدا ذلك.

ومن خلال الشكل وجدول معامل التحديد نستنتج أن نسب معامل التحديد ما بين متوسطة الى عالية وتقع في مجال القبول الخاص بها حسب chin، وهذا يدل على أن المتغيرات المستقلة (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم المنظمي) لها إثر مهم في تفسير المتغير التابع (السلوك الإبداعي لدى العاملين) وقدرة على شرحه،

2- مؤشر حجم التأثير F2 وهو مؤشر خاص بقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع كلاً على حدي أي تأثير كل بعد لوحده على جودة التعليم العالي، عكس معامل التحديد الذي يقس تأثير الأبعاد ككل لي المتغير التابع، وقيمه حسب (Cohen 1988) كالتالي:

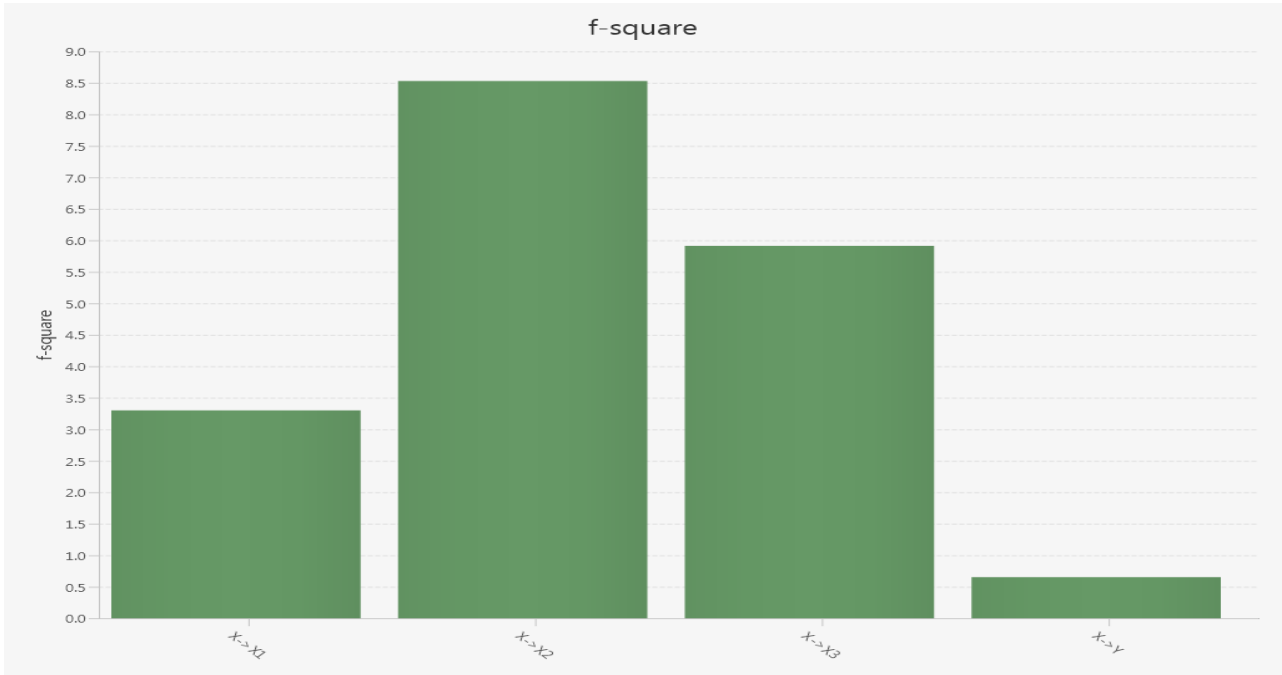
- أكبر من 0.35 عالي
- من 0.15-0.35 متوسط
- من 0.02-0.35 ضعيف
- أقل من 0.02 لا يوجد

جدول رقم 16: مؤشر حجم التأثير F2

	التعلم التنظيمي	التعلم الفردي	التعلم الجماعي	التعلم المنظمي	السلوك الابداعي
التعلم التنظيمي		3.181	8.093	5.210	0.695
التعلم الفردي					
التعلم الجماعي					
التعلم المنظمي					
السلوك الابداعي					

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

الشكل رقم 12: مؤشر حجم التأثير F2



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

3- مؤشر القدرة التنبؤية Q2 : يمكن استخدام العلاقة التنبؤية بشكل فعال كمعيار للتنبؤ، حي يوضح مدى جودة اعادة تجميع البيانات التي تم جمعها تجريبيا بمساعدة النموذج، إذا كانت أكبر من الصفر فان النموذج له قدرة تنبؤية، والعكس إذا كان اقل من الصفر فان النموذج يفتقر الى الأهمية التنبؤية.

الجدول رقم 17: مؤشر القدرة التنبؤية Q2

	Q ² (=1-SSE/SSO)
التعلم الفردي	0.281
التعلم الجماعي	0.400
التعلم المنظمي	0.437
السلوك الابداعي	0.429

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات SmartPLs.

ومن الجدول السابق يمكن القول ان قيم النموذج كلها أكبر من الصفر ومنه النموذج له القدرة على التنبؤ.

ملاحظة: بعد الأبحاث التي قام بها جوزيف مير وزملائه توصلوا الى عدم نجاح مؤشر Q2

4- مؤشر مدى الاعتماد على نموذج الدراسة GOF: وهذا المؤشر يقيس امكانية الوقوف على نموذج الدراسة

للقوف على مدى جودة النموذج، حيث يتم حسب المؤشر (Goodness of fit of the Model)

$$Gof = \sqrt{AVE} \times R^2$$

إذا كانت:

-اقل من 0.1 غير مقبول

- ما بين 0.1 و 0.25 ضعيف

- ما بين 0.25 و 0.36 متوسط ا

- أكبر من 0.36 عالي

بعد حساب متوسط R2 من خلال جمع معاملات التحديد للمتغيرات الكامنة /عدددها، ثم حساب

متوسط AVE كذلك بنفس الطريقة تصبح قيمة مؤشر الاعتماد على النموذج **GOF= 0.779**

وهي قيمة عالية، ونقول ان جودة نموذج الدراسة جيدة.

5- اختبار الصدق التمايزي حسب معيار سمة الأحادية للارتباط Htmt:

من خلاله نسعى الى التحقق لان وجود المصدقية التمايزية بين المتغيرات الكامنة أي متميزين عن بعضهم

البعض إذا كانت قيم Htmt اقل من مستوى العتبة 0.9 فهذا يدل على صحة التمايز بين المتغيرات

الكامنة في نموذج القياس.

جدول رقم 18: اختبار الصدق التمايزي حسب معيار سمة الأحادية للارتباط Htmt

السلوك الابداعي	التعلم المنظمي	التعلم الجماعي	التعلم الفردي	التعلم التنظيمي	
					التعلم التنظيمي
				1.001	التعلم الفردي
			0.893	0.993	التعلم الجماعي
		0.826	0.792	0.966	التعلم المنظمي
	0.519	0.679	0.713	0.667	السلوك الابداعي

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SmartPLS.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا ان جميع قيم Htmt لأبعاد الدراسة كانت ما بين مقبولة الى جيدة

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية

أما الخطوة التالية فهي اختبار الفرضيات وتأثير كل من المتغيرات المستقلة على التابع، والجدول التالي يقدم

نتائج هذا الاختبار باستعمال طريقة Bootstrap

الجدول رقم 19 : Bootstrap

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
التعلم ->التعلم التنظيمي الفردي	0.876	0.88	0.03	29.516	0.000
التعلم ->التعلم التنظيمي الجماعي	0.946	0.948	0.011	82.921	0.000
التعلم ->التعلم التنظيمي المنظمي	0.925	0.924	0.022	41.901	0.000
التعلم ->التعلم التنظيمي السلوك الابداعي	0.628	0.641	0.075	8.349	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات EXCEL 2016spss24.0

يوضح الجدول أعلاه ان قيم P values جاءت اقل من مستوى المعنوية، وهذا يعني اننا نرفض جميع

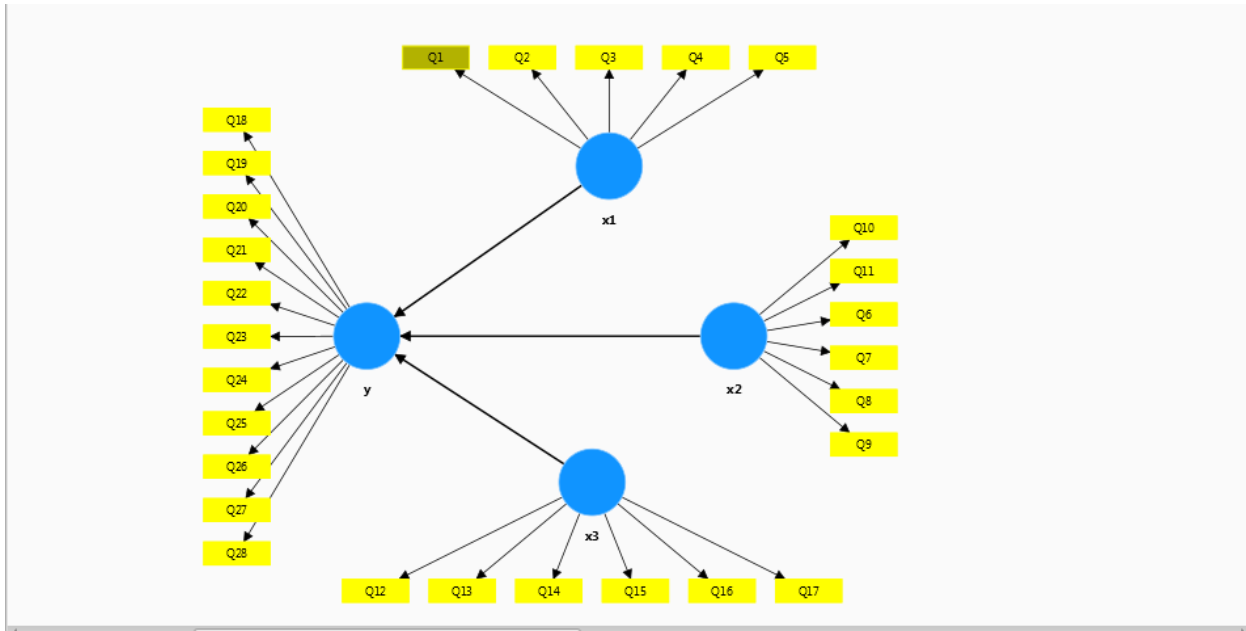
الفرضيات الصفرية ونقبل الفرضيات البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية:

لمعرفة تأثير محاور الدراسة على المتغير التابع نقوم بحذف المتغير الكامل المستقل التعلم التنظيمي ونوصل مباشرة

متغيرات الدراسة بمتغير تابع على النحو التالي:

الشكل رقم 13: نموذج الدراسة من الدرجة الثانية



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SMARPLS نسخة 3.2

الجدول رقم 20: اختبار الفرضيات الفرعية

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
التعلم -> السلوك الابداعي الفردي	0.876	0.88	0.03	29.516	0.001
التعلم -> السلوك الابداعي الجماعي	0.946	0.948	0.011	82.921	0.056
التعلم -> السلوك الابداعي المنظمي	0.925	0.924	0.022	41.901	0.452

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات EXCEL 2016spss24.0

ثالثا: خلاصة اختبار الفرضيات

من خلال الجدولين أعلاه يتبين لنا الفرضيات التالية:

الجدول رقم 21 : اختبار الفرضيات

الملاحظة	P Values	الفرضية	الرقم
H1 قبول	0.000	H0 لا توجد تأثير ذو دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي والسلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة a 0.05 H1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي والسلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة a 0.05	الفرضية الرئيسية
H1 قبول	0.001	H0 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم الفردي والسلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة a 0.05 H1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم الفردي والسلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة a 0.05	التعلم الفردي
H1 قبول	0.056	H0 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم الجماعي والسلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة a 0.05 H1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم الجماعي والسلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة a 0.05	التعلم الجماعي
H1 قبول	0.452	H0 لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم المنظمي والسلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة a 0.05 H1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم المنظمي والسلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة a 0.05	التعلم المنظمي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نموذج الدراسة

المبحث الرابع: دراسة الفروق المعنوية

سنتناول في هذا المبحث دراسة الفروق المعنوية نحو المتغير التابع السلوك الإبداعي والتي تعزى لمتغيرات البيانات الشخصية، لكن لبدء من معرفة اذا كانت البيانات معلميه او غير معلميه وهذا يعني اننا نتبع التوزيع الطبيعي

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

وحيث أن حجم العينة يفوق 50 مفرد، قمنا باستخدام اختبار كولموروف - سمرنوفل اختبار ما إذا كانت

البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي

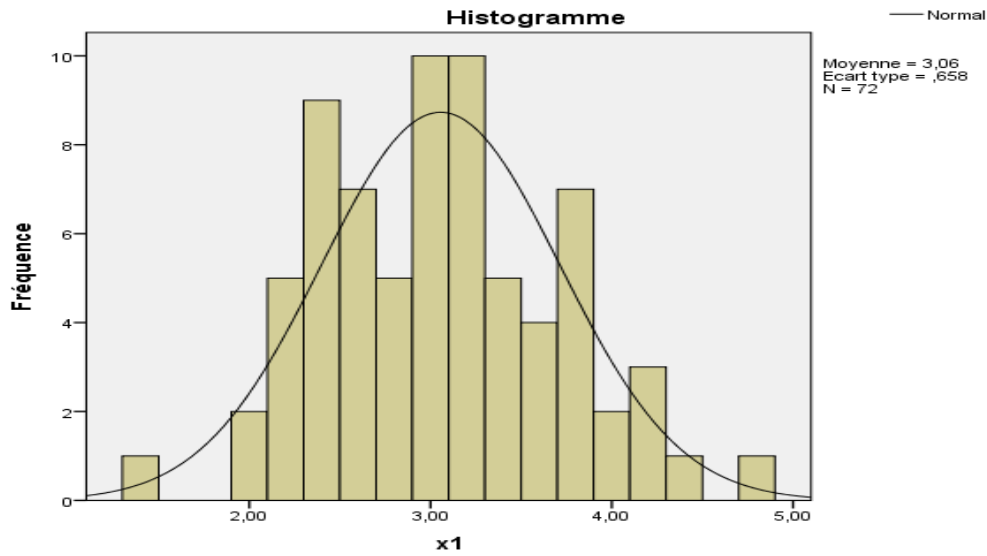
جدول رقم 22: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الاختبار	المجال
0.00	60	التعلم الفردي
0.007	60	التعلم الجماعي
0.00	60	التعلم المنظمي
0.26	60	السلوك الابداعي

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss24.0

ومن النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الاحتمالية لمعظم محاور الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يؤكد إمكانية تطبيق خطية النموذج حيث تم استخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

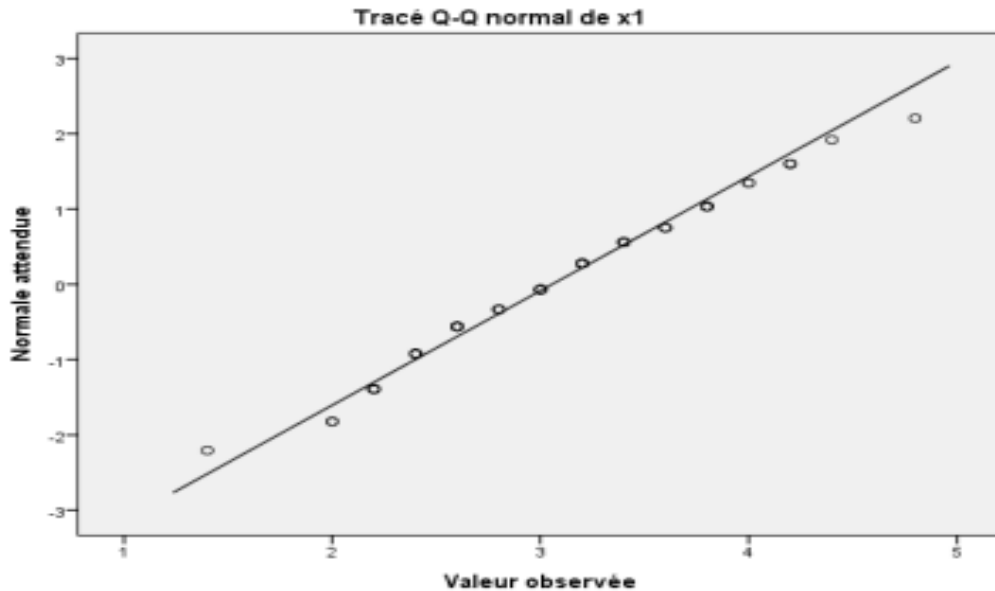
الشكل رقم 14: منحى التوزيع الطبيعي



المصدر: مخرجات برنامج spss 24.0

من خلال الشكل نلاحظ أن الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي إلى حد كبير وهو يؤكد على استخدام الاختبارات المعلمية.

الشكل رقم 15: مخطط الانتشار



المصدر: مخرجات برنامج spss 24.0

تمثل النقاط الموزعة على المحور العمودي القيم المتوقعة لدرجات التوزيع الطبيعي تقابلها الدرجات المعيارية للتوزيع الطبيعي على المحور الأفقي، نلاحظ أن نقاط الانتشار تقع بمحاذاة الخط المستقيم وعليه يمكن القول إن العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: اختبار T_test

في هذا المطلب يتم دراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير التعلم التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية اتصالات الجزائر-الأغواط- تعزى للمتغيرات الشخصية التالية:

- بالنسبة للجنس: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول دور التعلم التنظيمي في السلوك الإبداعي-تعزى لمتغير الجنس التي تحتوي على فئتين فقط.
- H_0 توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين التعلم التنظيمي تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.
- H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التعلم التنظيمي تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم 23: اختبار T-test بالنسبة للجنس

%95		متوسط الفرق	القيمة الاحتمالية الشائبة sig	درجة الحرية DDL	T	القيمة الاحتمالية sig	F	
الدنيا	القصى							
-0.29790	0.26393	_0 .01699	0.904	58	_0.121	0.167	1.955	السلوك الابداعي
	0.24818	_0.01699	0.898	55.019	_0128			

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنها لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن متوسطات أجابه الذكور والإناث كانت متقاربة، بالإضافة إلى أن كل القيم الاحتمالية sig كانت أكبر من (0.05)، في المتغير المستقل وهو ما يثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للجنس التعلم التنظيمي.

المطلب الثالث: اختبار Anova:

في هذا المطلب يتم دراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى دور التعلم التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في مديرية اتصالات الجزائر بالأغواط-تعزى للمتغيرات الشخصية التالية:

2- بالنسبة للعمر: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول دور التعلم التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين بمديرية اتصالات الجزائر بالأغواط -تعزى لمتغير الجنس.

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو التعلم التنظيمي تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو التعلم التنظيمي تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم 24: اختبار (ANOVA) بالنسبة للعمر

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.950	.052	.019	2	.039	بين المجموعات
		.373	57	21.274	بين المجموعات
			57	21.313	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنجل القيم الاحتمالية بالنسبة لكل المحاور أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة الباحثين نحو المحور المستقل التعلم التنظيمي تعزى عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

1- بالنسبة لمستوى التعليم

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول دور التعلم التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين -تعزى لمتغير التعلم التنظيمي.

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو التعلم التنظيمي تعزى السلوك الإبداعي عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H_1 توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو التعلم التنظيمي تعزى السلوك الإبداعي عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم 25: اختبار (ANOVA) بالنسبة لمستوى التعليم

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.916	0.088	0.033	2	0.065	بين المجموعات
		0.373	57	21.247	بين المجموعات
			59	21.313	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيم الاحتمالية بالنسبة لكل المحاور أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة الباحثين نحو التعلم التنظيمي عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

4- بالنسبة للخبرة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول دور التعلم التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين -تعزى لمتغير التعلم التنظيمي.

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين نحو التعلم التنظيمي تعزى السلوك الإبداعي عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H_1 توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التعلم التنظيمي تعزى السلوك الإبداعي عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم 26: اختبار (ANOVA) بالنسبة الاقدمية

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.736	0.308	0.114	2	0.228	بين المجموعات	المحور 01
		0.370	57	21.085	بين المجموعات	
			59	21.313	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيم الاحتمالية بالنسبة لكل المحاور أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين نحو المحور المستقل التعلم التنظيمي عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل تم التطرق الى التعريف بمديرية اتصالات الجزائر بالأغواط، وذلك بالتعرض لنشأتها وشرح مختلف الوحدات المكونة لها والتعرف على جميع اقسامها وكذا مختلف خدماتها التي تقدمها لمتعلميها، لنقوم بعدها بتحليل البيانات التي تم جمعها بأداة الدراسة الاستبيان عن مستويات التعلم التنظيمي وتأثيره على السلوك الإبداعي للعمال بالمؤسسة محل الدراسة، وجوهر ما توصلت اليه، ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي في السلوك الإبداعي داخل مديرية اتصالات الجزائر بالأغواط، تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى، وكذا فرضياتها الفرعية الثلاث

الخاتمة

أصبح من الضروري على المنظمات الاعتماد على التعلم التنظيمي كعملية ناجحة من اجل التكيف وتحقيق النمو والاستمرارية، ومواجهة مختلف التحديات في بيئة تتسم بالتغيير المستمر، فالتعلم التنظيمي عملية جد مهمة في اكتساب المعرفة والسلوك التشاركي الإبداعي، من خلال تطوير الكفاءات والقدرات والاستفادة من التجارب السابقة لحل المشاكل التي تواجههم، كما يدعم الرغبة في التعلم الفردي والجماعي والمنظمي وهذا ما يسمح بتحسين الأداء الوظيفي، بمديرية اتصالات الجزائر بالأغواط التي هي محل دراستنا.

1_ النتائج المستخلصة:

_اغلبية عمال مديرية اتصالات الجزائر بالأغواط ذكور بالنسبة للعينة وهذا راجع الى واقع التوظيف بالمؤسسة بالنسبة لتوعية العمل الذي تطلبه

_عمال مديرية اتصالات الجزائر بالأغواط اغلبهم يتميزون بمستوى علمي جامعي مما يدل على مستوى تعليمي جيد وهذا راجع لسياسة المؤسسة في توظيف العمل التي تحتاج كفاءات.

_ان المديرية تحتوي على افراد ذوي معارف ومكتسبات معرفية وهذا لان أكثر سنوات خدمة عمال اتصالات الجزائر بالأغواط أكثر من 10 سنوات.

_مديرية اتصالات الجزائر بالأغواط تعمل على التعلم الفردي فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي وهو ما يتفق عليه العمال بها.

_مديرية اتصالات الجزائر بالأغواط تعمل على التعلم الجماعي فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي وهو ما يتفق عليه العمال بها.

_مديرية اتصالات الجزائر بالأغواط تعمل على التعلم المنظمي فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي وهو ما يتفق عليه العمال بها.

_يؤثر التعلم التنظيمي على السلوك الإبداعي لدى العاملين وفقا لمديرية اتصالات الجزائر بالأغواط

2_مقترحات:

-استقطاب العاملين الذين يتمتعون بمهارات وقدرات معرفية متميزة، وتشجيعهم على التفاعل مع الآخرين داخل المؤسسة.

-تحفيز العاملين الذين لديهم الرغبة في التعلم وتعليم الافراد الاخرين في المؤسسة.

-تشجيع مديرية اتصالات الجزائر بالأغواط العمال على التنقل من وحدة لأخرى مما يساعدها على كسب أنواع مختلفة من المعلومات والخبرات.

-ضرورة التفكير بحكمة في المواضيع المعقدة من اجل خلق عمل جماعي، يبني التجديد والتنسيق في العمل.

3-افاق الدراسة:

بما ان موضوع البحث يرتبط بعدة جوانب، يمكن تناوله من عدة مداخل تبعا لأهداف كل باحث، ذلك لكون مجال الدراسة يحتاج للمزيد من التعمق والمعالجة، حتى يمكن الامام بالجوانب المختلفة له، ونورد البعض لمن يهمله البحث في الموضوع:

-أثر التعلم التنظيمي على زيادة الأداء التنظيمي في المؤسسة.

-أهمية التعلم التنظيمي في المؤسسات الأجنبية.

-العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء الوظيفي للمدراء

وفي الأخير نأمل ان نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع والاطاحة بالجوانب المهمة فيه، على ان يكون لنا في المستقبل ان شاء الله فرص لتدارك جوانب القصور والخطأ في الدراسة، بهدف التحسين وتقديم اعمال تتميز بالجودة فيها تخدم المصلحة العامة.

قائمة المراجع

CAYLA, D. (2007). L'apprentissage Organisation Entre Processus Adaptatif et Changement Dirigé" Thèse De Doctorat en Sciences économiques,. 201. SORBONNE-BARIS.

D.Basten, T. (2018). Approaches for Organizational Learning A Literature. *SAGE Open, journals , sagepub.com*, 02.

David, C. (2007). L'apprentissage Organisation Entre Processus Adaptatif et Changement Dirigé" . 201.

Dixon. (1994). *The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively Gower Publishing Ltd.*

Donald-A Schön, C. A. (2002). *APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL Théorie, méthode, pratique.* (é. a.-M. universite, Éd.) Paris.

Durance, p. (2004). Apprentissage organisationnel economie del ر.

MEIER, O. (2009). Dico du Manager 500 Clés pour Comprendre et agir Concepts, Théories, Pratiques", Dunod. 6. BARIS.

www.surveysystem.com/sscalc.htm, . (2019).

WWW:algerietlecom/dz

- ابو الربيع . (2017). دور القيادة التحويلية في تعزيز السلوك البداعي لدى العاملين. 35. غزة.
- اقتي جوهره. (2013-2014). اثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة. دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، 110. بسكرة .
- البنّا محمد. (2017). الانماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الابداعي لدى العاملين . 58. غزة .
- الجوادي بلقاسم . (2015). التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين.
- الحريري ،رافدة. (2013). اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية . عمان .
- الخالدي ،علي خالد. (2013). الابداع الاداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية. رسالة ماجستير ، 11. الاردن .
- الدين ،طحور سيف . (2020). دور التعلم التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي . 3_4. الجزائر .
- الذيابات بسام. (2017). اثر ابعاد المناخ التنظيمي في تعزيز السلوك الابداعي. 162.
- الرحاحلة عبد الرزاق. (2010). نظرية المنظمة .
- السحباني حسام. (2016). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الابداعي. 192. غزة.

- السرور ناديا. (2002). مقدمة في الابداع. الاردن.
- الطالبي ندى. اثر استخدام نموذج جوردن في تنمية القدرات الابداعية في مادة التصميم. 104. العراق.
- العميان محمود. (2010). السلوك التنظيمي في منظمات العمال . عمان .
- القيوتي محمد. (2000). السلوك التنظيمي . عمان .
- النوايسية ،كفى محمود. (2009). اثر جودة التكنولوجيا المعلومات الادارية المدركة في السلوك الابداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات . مجلة دراسات العلوم الادارية ، 8 .
- النوري. (2019). اثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية.
- بلال السكارنة . (2014). التعلم التنظيمي ودوره في التحسين المستمر في منظمات الاعمال.
- بلقاسم جوادي. (2014-2015). التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين. دراسة حالة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز ، 61. بسكرة.
- بوسعيد رقية. (2014-2015). دور ادارة فرق العمل في تحقيق التعلم التنظيمي. دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، 46. ام البواقي.
- حاتم على حسن رضا. (2003). الابداع الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي. 30. جدة.
- حبيب وسارة .(s.d.). تاثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي . 92. عنابة.
- حريم حسين. (2010). مبادئ الادارة الحديثة . عمان.
- حنون عبد العزيز. (بلا تاريخ). مبادرات التعلم التنظيمي ودورها في تحسين اداء المؤسسة العمومية الاقتصادية. 25-26. ام البواقي .
- خلف حسنى سعيد. (2010). علاقة القيادة التحويلية بالابداع لدى رؤساء الاقسام. 39. غزة .
- دن ،احمد وبلحاج .(s.d.). استراتيجية التمكين الاداري واثرها في تنمية السلوك الابداعي . 225. الجلفة.
- رشوان ،سيف الدين جلال همد. (2016). اثر انماط القيادة على السلوك الابداعي للعاملين. 25. السودان.

- رفعت عبد الحليم الفاعوري. (2005). ادارة الابداع التنظيمي. القاهرة .
- سامر عبد المجيد البشاشة. (2005). اثر ضغوط العمل في السلوك الابداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية. *دراسات العلوم الادارية*، 332.
- سعود بن عبد الجبار بن هويري الحارثي. (2015). الجامعات السعودية كمنظمات تعلم. 25-31.
- سورة البقرة
- سورة الرحمان
- سورة الرحمان.
- سورة العلق
- شريف مسعود. (2016). ادارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ واسس المنظمة المتعلمة. *دراسة حالة منظمة جنرال اطروحة دكتوراه . الشلف .*
- ملتقى دولي حول اداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة . المسيلة.
- صالح، ماهر محمد. (2015). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالسلوك الابداعي لدى المدراء بوزارة الصحة . *رسالة ماجستير اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا . غزة.*
- طحور سيف الدين. (2020 - 2021). دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي , دراسة حالة مجموعة من المؤسسات . 03 - 04 . أم البواقي، جامعة العربي بن مهدي , كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر .
- عبد الرحمان بن هيجان. (فيغري، 1998). التعلم التنظيمي : مدخلا لبناء المنظمات القابلة للتعلم. *مجلة الإدارة العامة، المجلد 37 (العدد الرابع)، 683.*
- عبد الرحمان توفيق. (2004). *الإدارة بالمعرفة : تغيير ما لا يمكن تغييره.* بميك، القاهرة.
- عبد الرزاق الشخلي. (2017). التوجه الاستراتيجي وانعكاسه على المنظمة المتعلمة.
- عمارة سلمى. (جانفي ، 2018). التدريب والتعلم التنظيمي كاستراتيجية لتعزيز الابداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. *مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال*، صفحة 150.

- عمارة سلمى. (جانفي، 2018). التدريب والتعلم التنظيمي كاستراتيجية لتعزيز الابداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، صفحة 150.
- عواطف بنت أحمد حماد العصيمي،. (1427-1428هـ). التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية. متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 12.
- عيشوش خيرة. (2010-2011). التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين اداء المؤسسة. دراسة حالة مؤسسة سونطراك، 30. تلمسان .
- فايز عبد الرحمان الفروخ. (2010). التعلم التنظيمي واثره في تحسين الاداء الوظيفي. 1، 18. عمان.
- فتيحة عبد النوري. (2018-2019). اثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية. دراسة حالة بمؤسستي اتصال للهاتف الهاتف التقال موبليس نجمة، 7. ام البواقي.
- قوبع خيرة . (2011). تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة . تلمسان.
- كفى حمود النوايسية. (2009). اثر جودة تكنولوجيا المعلومات الادارية المدركة في السلوك الابداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات . مجلة دراسات العلوم الادارية ، 8.
- مباركة زروق. (2015-2016). دور التعلم التنظيمي في دعم الميزة التنافسية. دراسة حالة مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب (اوماش)، 8. بسكرة.
- مجموعة إدارة الموارد البشرية ،التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة (s.d.). Récupéré sur www.hrm-group.com.
- محمد الباي. 91.
- مزعل وسام. (2020). الدور المعدل لتوجيه التعلم في العلاقة بين القيادة الريادية واليلوك الابداعي للعاملين. 44. السودان.
- مسعودة . (2016). ادارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ واسس المنظمة المتعلمة.
- مكيد و يحياوي. (2015). اثر استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الابداعي لراس المال الفكري. 192.

- ميسون طلاع العبي. (2014). مستوى السلوك الابداعي في ادارة الصف لدى معلمي المدارس. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، صفحة 144.
- ناديا ايوب. (2004). دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الإستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى. مجلة معهد الإدارة العامة، المجلد 44 (العدد 1)، 68.
- نجم عبود نجم. (2008). ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات و العمليات. 2. عمان .
- نواف بن بجاد الجبرين المطيري. (2005). التعلم التنظيمي و تنمية مهارات الإبداع الإداري. من وجهة نظر ضباط جوازات بمنطقة مكة المكرمة ، 15. أم القرى ، مكة المكرمة، كلية التربية بجامعة أم القرى، السعودية .
- حمد سيف الدين رشوان وعلي ، طاهر احمد محمد. (2019). اثر انماط القيادة على السلوك الابداعي للعاملين . مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، 18-39.
- هيثم علي الحجازي. (2005). ادارة المعرفة. عمان .
- يوسف عبايدية. (2017-2018). التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية. دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراة، 34_36. سطيف ، الجزائر
- بعاج الهاشمي. (2009). دور العملية التدريبية في رفع من الفعالية التنظيمية. رسالة ماجستير ، 96.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط



كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
الموضوع:

دور التعلم التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى العاملين

الدكتور: الهاشمي بعاج

من اعداد الطالبة:
سرخاد بخنة

في إطار التحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير " تخصص إدارة اعمال"
نرجو منكم التعاون والإجابة على اسئلة الاستبيان، وذلك بوضع علامة X في
الخانة التي تناسبكم، ونحيطكم علما أن المعلومات التي ستدلون بها تستعمل حصرا
لغرض البحث العلمي.

كما نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم ومساهمتمكم.

السنة الجامعية: 2023-2024

الجنس	ذكر		انثى
	العمر	اقل من 30	من 30 إلى 40
مستوى التعليم	ثانوي فأقل	جامعي	دراسات عليا
الاقدمية	اقل من 5 سنوات	من 5 إلى سنوات 10	أكثر من 10

الجزء الثاني: محاور الدراسة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق لحد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
محور المتغير المستقل: التعلم التنظيمي						
أولاً: التعلم الفردي						
01	احرص على تحديث المعلومات المتعلقة بالعمل باستمرار .					
02	اخصص وقتا لتعلم مهارات جديدة في العمل .					
03	اهتم بالمشاركة في دورات تدريبية بشكل دوري .					
04	أقوم بمناقشة اخطائي قصد التعلم منها .					
05	انظر الى مشكلات العمل على انها فرصة للتعلم .					
ثانياً: التعلم الجماعي						
06	تعتمد مؤسستي على برامج التدريب الجماعي .					

					07	تحرص إدارة مؤسسي على تنسيق المهام بين افراد فرق العمل .
					08	تهتم مؤسستي بتطوير فعالية فرق العمل .
					09	تهتم مؤسستي بالمبادرات التطويرية التي تطرحها فرق العمل .
					10	ارى ان الافراد يحرصون على المشاركة في فرق العمل .
					11	أشارك مؤسستي في إيصال المعرفة الى جميع أعضائها .
ثالثاً: التعلم المنظمي						
					12	تسعى مؤسستي الى تطوير كفاءتها بشكل مستمر .
					13	تحرص مؤسستي على الاعتماد على أساليب إدارية جديدة .
					14	تسعى مؤسستي الى امتلاك تكنولوجيا حديثة تدعم التعلم في جميع المستويات .
					15	تمتلك مؤسستي القدرة على استباق التغيرات البيئية بفضل المعارف المكتسبة .
					16	تحتفظ مؤسستي بخبرتها في حل المشكلات التي واجهتها لاستخدامها مستقبلاً .
					17	تستفيد مؤسستي من تجارب المؤسسات الأخرى .

المتغير التابع (السلوك الإبداعي)						
					18	لدي رغبة كبيرة في إيجاد حلول إبداعية للمشكلات المعقدة .
					19	لدي القدرة على فهم وتحديد مشكلات العمل .
					20	اخطط لمواجهة مشكلات قبل حدوثها .
					21	اقترح أساليب جديدة لأداء العمل حتى اذا كان هناك احتمال عدم نجاحها .
					22	انجز الاعمال الموكلة لي بأسلوب متطور وجديد .
					23	لا اتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته .
					24	مستعد لتحمل نتائج ما اقوم به من اعمال وقرارات .
					25	اعبر عن افكاري ومقترحاتي بثقة .
					26	لدي القدرة على اقناع الاخرين بالأفكار التي أقدمها .

					أركز على تحديد تفاصيل العمل .	27
					أستطيع التعبير عن افكاري بلغة وطريقة يفهما الجميع .	28

الملحق رقم 02:

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	37	61.7	61.7	61.7
	انثى	23	38.3	38.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30 من اقل	7	11.7	11.7	11.7
	40 الى 30 من	38	63.3	63.3	75.0
	50 م اكثر	15	25.0	25.0	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

مستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فاقل ثانوي	2	3.3	3.3	3.3
	جامعي	41	68.3	68.3	71.7
	عليا دراسات	17	28.3	28.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من اقل	9	15.0	15.0	15.0
	سنوات 10 الى 5 من	13	21.7	21.7	36.7
	سنوات 10 من اكثر	38	63.3	63.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	