



المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت
معهد العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير

الموضوع:

دور التعلم التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري

دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ولاية تيسمسيلت

مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

تحت إشراف

د | سعدي عائشة

من إعداد الطلبة:

خروبي مليكة

ضالع آمال

لجنة المناقشة :

رئيسا

مقررا

ممتحنا

الأستاذ :

الأستاذة : سعدي عائشة

الأستاذ : لجلط إبراهيم

كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ..
و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ..
ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك .. إلهي أشكرك على نجاحي ..
نتقدم بالشكر إلى الأستاذة "سعدى عائشة" التي شرفتنا بقبول الإشراف
على هذه المذكرة وعلى دعمها وتوجيهاتها القيمة لنا لها منا أسمى عبارات
الشكر.

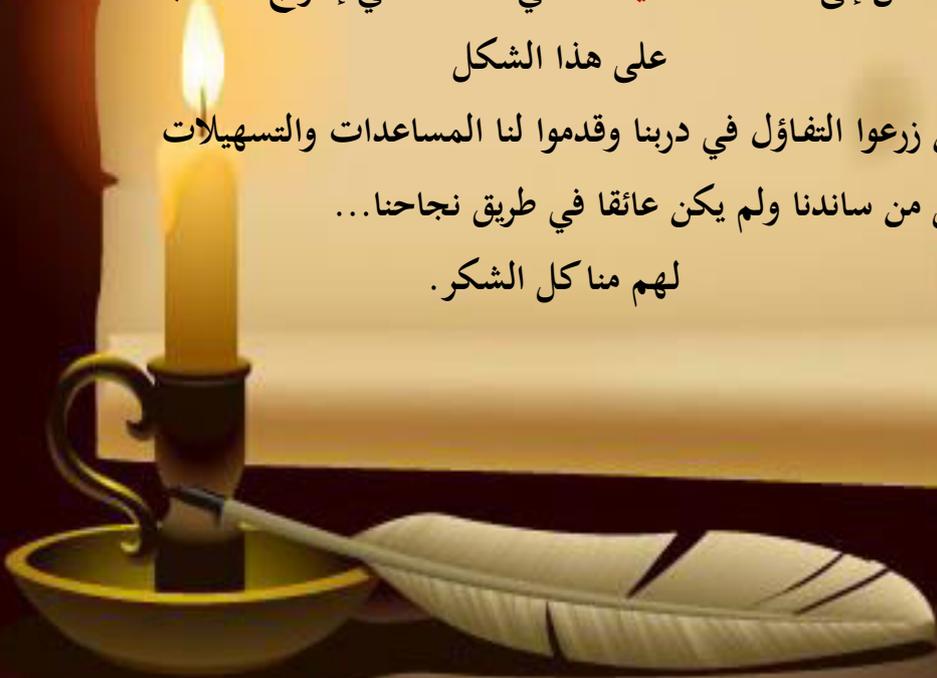
شكر خاص إلى « الأنسة حفيظة » التي ساعدتنا في إخراج هذا البحث

على هذا الشكل

إلى من زرعو التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات

إلى كل من ساندنا ولم يكن عائقا في طريق نجاحنا ...

لهم منا كل الشكر.



اهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين
"سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"

إلى من كلله الله بالهبة والوقار ..
إلى من أحمل أسمه بكل افتخار
إلى والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب والحنان...
إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي....
إلى أمي الحبيبة

إلى من رافقتني منذ أن حملنا حقائب صغيرة ومعها سرت الدرب خطوة بخطوة
وما تزال ترافقني حتى الآن.. إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي
إلى أختي نورة

إلى من أرى التفاؤل بعينهم والسعادة في ضحكتهم إلى إخوتي....
إلى جدي الغالي
إلى أصدقائي وصديقاتي

ملبكة

أهداء

إلى من سهرت الليل، لأجل إسعادي...
إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها...
إلى أُمي الغالية.
إلى من تحمل التعب والعناء لتعليمي
إلى أبي الغالي .
إلى من عشت معهم أجمل أيام عمري وأجمل لحظات فرح..
إلى إخوتي..
إلى صديقاتي وكل من يعرفني....

أماتي

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

أصبحت المنظمات في عصرنا الحالي تعتمد بدرجة كبيرة على التطور في كل مستوياتها الإدارية لما شهده هذا العصر من تطوير سريع في التكنولوجيا التي اكتسحت كل المجالات. ومنه أصبحت هذه المنظمات تعتمد عليها في تطوير نفسها لترقى إلى مصاف المنظمات الناجحة ومن أجل ذلك أصبحت تعتمد على التعلم التنظيمي في إدارتها باعتباره عملية تحدث داخل المنظمة، وتستفيد منه المنظمة في التعلم من تجاربها السابقة وتسعى إلى تطوير مواردها البشري. وبالتالي زيادة مهارات وقدرات عمالها ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتنمية روح المبادرة لديهم والرفع من قدراتهم الإبداعية. ومنه أجريت دراستنا الميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لمعرفة كيف يساهم التعلم التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري باستخدام عينة عشوائية، وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك تأثير للمتغير المستقل التعلم التنظيمي في المتغير التابع للإبداع الإداري كما أوصت الدراسة بضرورة تشجيع ودعم الإدارة العليا للأفكار الجديدة التي تقدم من قبل العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية.

Résumé

humaines dans le contexte qui progresse systématiquement d'une façon évolutive. En prenant des décisions à développer l'esprit de l'initiative et la créativité ; les capacités habilité pat la participation dans le travail pour cela nos études dans ce domaine dans les entreprises de la caisse nationale des assurances à caractère social pour les employés salariés et ceci contribue Toutes les organisations de notre époque opte pour le progrès technologique, qui s'empare dans tout les secteurs ,et pour cela les organisations se sont vu prendre une ampleur ,et s'accroitre dans tout les sens pour gagner une place à haute niveau parmi ce qui l'ont devancé comme organisation . dans l'éducation organisé ; qui innove l' administration et crée un model hasardeux qui arrive à faire des résultats dans un cadre d'étude ce qui permet de donner un effet variable et indépendant à l'éducation organisation .

La variable de l' innovation administrative comme nous le montre l'étude qui l'oblige et l'encourage .

L'administration supérieure qui s'appuie sur de nouvelles idées de la part des employés dans de différents niveaux et services.

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	عنوان المحتوى	الرقم
	الإهداء	01
	كلمة شكر	02
	ملخص المحتوى	03
	فهرس المحتويات	04
I	فهرس الأشكال	05
III	فهرس الجداول	06
IV	مقدمة	07
أ-خ	الفصل لأول: التعلم التنظيمي .	08
47-10	المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي .	09
11	المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي .	10
11	المطلب الثاني: ضرورة التعلم التنظيمي .	11
14	المطلب الثالث: خصائص وشروط التعلم التنظيمي	12
17	المبحث الثاني: محددات التعلم التنظيمي	13
20	المطلب الأول: مستويات التعلم التنظيمي	14
20	المطلب الثاني: عملية التعلم التنظيمي	15
24	المطلب الثالث: استراتيجيات التعلم التنظيمي ومعوقاته وسبل مواجهتها	16
30	المبحث الثالث: المنظمة المتعلمة	17
34	المطلب الأول: مفهوم المنظمة وأهداف وأهمية المنظمة المتعلمة	18
34	المطلب الثاني: خصائص المنظمة المتعلمة	19
40	المطلب الثالث: مبررات وعوامل بناء المنظمة المتعلمة	20
44	خلاصة الفصل الأول.	21
47	الفصل الثاني: الإبداع الإداري	22
75-49	المبحث الأول: عموميات حول الإبداع	23
50	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الإبداع	24
50	المطلب الثاني: عملية الإبداع	25
55	المطلب الثالث: التفكير الإبداعي لدى الأفراد	26
58	المبحث الثاني: ماهية الإبداع الإداري	27
62		

فهرس المحتويات

63	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإبداع الإداري وخصائصه	28
66	المطلب الثاني: عملية الإبداع الإداري	29
72	المطلب الثالث: محفزات ومعوقات الإبداع الإداري	30
76	خلاصة الفصل الثاني.	31
101.78	الفصل الثالث: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء	32
79	المبحث الأول: ماهية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء	33
79	المطلب الأول: تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء	34
80	المطلب الثاني: مهام الصندوق الوطني والخدمة المقدمة للمؤمنين	35
82	المطلب الثالث: ماهية وكالة تيسمسيلت cnas	36
86	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية	37
86	المطلب الأول: عينة البحث والتقنيات والمناهج المستخدمة	38
88	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة	39
102	المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة	40
د-ر	خاتمة	41
107	الملاحق	42
113	قائمة المصادر والمراجع	43

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
21	يمثل مستويات التعلم التنظيمي .	01
25	مراحل عملية التعلم التنظيمي	02
37	التحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة	03
41	نموذج خصائص المنظمة المتعلمة لسينغ	04
42	نموذج الخصائص المنظمة المتعلمة حسب robbins and coulter	05
69	غرفة القرارات الجماعية	06
73	معوقات الإبداع الإداري	07

فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
34	الفرق بين المنظمة المتعلمة والتقليدية	01
89	عرض لعينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية	02
90	تشجيع الإدارة على التعلم التنظيمي	03
90	يتوفر في المؤسسة مناخ تنظيمي يساعد على التعلم التنظيمي	04
91	يتعلم الأفراد من تجاربهم وأخطائهم	05
91	لديك رغبة في التعلم وتحسين معارفك ومهاراتك في أداء العمل	06
92	تساعد الإجراءات والسياسات المعتمدة من قبل مؤسستكم على إنجاز أعمالكم.	07
92	تتوفر المؤسسة على تكنولوجيا عالية تساهم في تشارك فعال للمعرفة	8
93	تبنى المؤسسة التوصيات التي تقدمها الإطارات الخبيرة	9
93	تتيح المؤسسة للعاملين الوصول إلى ما يحتاجونه من المعلومات	10
94	تتوفر المؤسسة على نظام يكافئ ويحفز الأفراد على مهارتهم	11
94	تتعلم المؤسسة من تجارب وخبرات المؤسسات الأخرى	12
95	تبنى الإدارة أفكار جديدة ملائمة مع القوانين والإجراءات المتبعة.	13
95	اهتمام المؤسسة بتدعيم الأفكار المتعلقة بتحسين العمل	14
96	امتلاك الجرأة لطرح الأفكار الجديدة والتعبير عن الآراء	15
96	تقوم الإدارة بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل الروتينية	16
97	تأخذ الإدارة اقتراحات الموظفين .	17
97	تشجيع الإدارة للأفراد المتميزين.	18
98	اعتماد المؤسسة على تفاعل الأفراد لإيجاد الحلول.	19
98	تأثير العمل الجماعي والفردى على الإبداع الإدارى.	20
99	يؤثر التدريب على الإبداع الإدارى	21
99	تشجيع الإدارة الأفراد على الإبداع وروح المبادرة	22
100	تكيف أساليب العمل المنتهجة في المؤسسة مع متغيرات البيئة	23
100	مساهمة التعلم التنظيمى في تنمية القدرات الإبداعية	24

المقدمة

مقدمة:

يتعلم الإنسان التكيف مع مستجدات البيئة الحاصلة فيها من خلال تجاربه وأخطائه وخبرته، فكلما كانت درجة استيعابه وفهمه للأمور من حوله زادت درجة ارتقاءه وتميزه في محيطه، لذلك يسعى إلى التعلم والبحث واكتشاف ما يجول من حوله حتى تتسنى له الفرصة في مواجهة التحديات والعقبات التي تواجهه في سبيل تحقيق أهدافه، مثل ما هو الحال مع منظمات الأعمال اليوم تحاول البقاء والاستمرار في الساحة الاقتصادية وهذا من خلال تبني مفاهيم إدارية معاصرة تساهم في تميزها وارتقاءها الدائم، لذا أصبحت تدرك أن الإدارة التقليدية لم تعد تواكب التطورات الحاصلة في عالم المعلومات والتكنولوجيا طالما تؤيد الروتينية و الرتبة المعتادة والمركزية في القرارات بحيث لم تعد تستطيع أن توازي بين رغبة المنظمة في الارتقاء والرغبة الإنسانية في التطور والتقدم، لذلك تحاول المنظمات التكيف مع بيئتها المتغيرة والمتجددة باستمرار والبقاء في المنافسة المحلية و العالمية بإيجاد أساليب عمل حديثة وطرق مبتكرة وأفكار جديدة تميزها عن المنافسين، وهي بذلك تشجع على الإبداع وروح المبادرة والابتكار لدى الأفراد العاملين بها في محاولة منها لتوليد الأفكار وتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بشكل أسرع وأسهل وأفضل من الوسائل التقليدية.

فالمنظمة المعاصرة تحاول أن تتعلم من محيطها وتجاربها الخاصة ومحاولة الاستفادة من دروس المستخلصة من أخطائها السابقة وتوظيفها في المواقف المشابهة، وهذا ما يعرف بعملية التعلم التنظيمي فهو مصطلح حديث في علم الإدارة تناوله العديد من الباحثين وذلك للأهمية البالغة في مواكبة المنظمة لقطار التقدم والتطور وتكيفها مع عصر المعرفة والمعلوماتية الذي يتطلب منها البحث الدائم، والتعلم المستمر بتقنياته الحديثة فمن خلال دمج التعلم مع العمل يصبح الأفراد أكثر كفاءة وإلمام بمهامهم وأكثر قابلية لطرح أفكار تحسن من أدائهم وهذا ما يعرف بالإبداع، ولتحقيق أهداف الدراسة ومعالجة الإشكالية المطروحة والتحقق من صحة فرضياتها أو خطأها قسمنا الدراسة إلى فصلين.

حيث يشمل الفصل الأول مفاهيم حول التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وأهم خصائصه وشروطه واستراتيجياته وعوامل بناء المنظمة المتعلمة وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث.

أما الفصل الثاني فهو يتناول مختلف المفاهيم حول الإبداع عامة وأهم عناصر وشروط نجاح الإبداع الإداري ومعوقاته حيث تم تقسيم الفصل إلى مبحثين.

أما القسم التطبيقي فسوف يكون عبارة عن دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بولاية تيسمسيلت وسوف تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التعلم التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري بالمؤسسة.

ومن خلال ما سبق نصل إلى طرح الإشكالية التالية والمتعلقة بموضوع التعلم التنظيمي لتكون على الشكل التالي:

كيف يساهم التعلم التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري؟

وقد تجزأت عنه التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل لإستراتيجيات التعلم التنظيمي دور في إرساء الإبداع الإداري؟

2- إلى أي مدى يساهم التعلم التنظيمي في تفعيل الإبداع الإداري بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات

الاجتماعية للعمال الأجراء؟

الفرضيات:

➤ -تساعد استراتيجيات التعلم التنظيمي في إرساء الإبداع الإداري

➤ -يساهم التعلم التنظيمي بدرجة كبيرة في تفعيل الإبداع الإداري داخل المؤسسة الصندوق الوطني

للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

أهداف الدراسة

تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

1- التعرف على مدى حقيقة ممارسة المؤسسة الجزائرية للتعلم التنظيمي من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

2- استكشاف العلاقة بين التعلم التنظيمي والإبداع الإداري.

3- محاولة تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة للتعلم التنظيمي وأهمية تبنيه لدى المؤسسات.

4- إثراء المكتبة الجامعية بموضوع حديث لم يتطرق إليه من قبل الطلبة بمعهد علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي تيسمسيلت.

دوافع البحث: تتمثل أهم الأسباب التي دفعتنا للقيام بهذا الموضوع في:

➤ الدوافع الذاتية:

- الميول الشخصي للمواضيع المتعلقة بالإبداع.
- تشجيع من قبل الأستاذة المشرفة على تبني الموضوع.

➤ الدوافع الموضوعية:

- البحث في إمكانية تبني المؤسسة الجزائرية عملية التعلم التنظيمي.
- التعرف على حقيقة مساهمة التعلم التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري.

منهج البحث:

اعتمدنا في معالجة موضوع دراستنا على منهج الوصف التحليلي الذي يعتبر من أهم المناهج الذي يلاءم موضوع دراستنا باعتباره منهج يعتمد على دراسة الظواهر دراسة كمية وكيفية من خلال التحليل وتفسير البيانات والمعالجة.

مفاهيم الدراسة:

1-التعلم التنظيمي: هو مجموعة من الأنشطة التي تحدث في المنظمة للإقتناس وإيجاد ونقل المعرفة التي تؤدي مع الزمن إلى إحداث تغييرات سلوكية وإنتاجية وتزيد المعرفة والفهم في المنظمة⁽¹⁾.

- **المفهوم الإجرائي:** هو عملية داخلية تتم داخل المنظمة تنتج من معارف وخبرات وتجارب سابقة للمنظمة وتسعى للاستفادة منها وتوظيفها.

2-المنظمة المتعلمة: هي المنظمة التي تسمح لكل فرد بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلول، وأن يجربوا ما لديهم من قرارات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين لتنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم، من أجل تحقيق أهدافهم⁽²⁾.

- **المفهوم الإجرائي:** هي المنظمة التي تشجع الأفراد فيها على التعلم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، واكتساب معارف جديدة تساعدهم على تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

¹-عمر أحمد المشمري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص، 389.

²-عبد الرحمن جاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، سوريا، الطبعة الأولى، 2013، ص، 184.

3- المنظمة الساعية للتعلم: هي المنظمة التي تسعى إلى اكتساب المعرفة واستخدامها وتطويرها من خلال حركة لولبية مستمرة تتعلم من خلالها المنظمة وتعلم الآخرين⁽¹⁾.

▪ **المفهوم الإجرائي:** هي المنظمة التي تسعى دائما للتعلم ولا تكتفي بما تعلمت وإنما تحاول دائما مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة والتكيف معها.

4- الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة⁽²⁾.

▪ **المفهوم الإجرائي:** هي مجموعة من القيم والمعتقدات التي نحدد سلوكيات الأفراد داخل المنظمة.

5- الذاكرة التنظيمية: هي المخزن الثري للمعارف والمعلومات والخبرات المرتبطة بأنشطة وأعمال المنظمة وبإنجازاتها في الصناعة وموقعها التنافسي في السوق⁽³⁾.

▪ **المفهوم الإجرائي:** هي بمثابة قاعدة تنظيمية تخزن فيها المنظمة كل المعلومات الخاصة بعملها.

6- الإبداع الإداري: هو السعي المخطط لتكوين المقومات والعناصر الأساسية الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة⁽⁴⁾.

▪ **المفهوم الإجرائي:** هو السعي إلى اكتشاف الأفكار الجديدة وتنميتها واستغلالها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

الدراسات السابقة:

من خلال دراستنا للتعلم التنظيمي والإبداع الإداري قمنا بتوظيف مجموعة من الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع التعلم التنظيمي والإبداع الإداري حتى نتمكن من دراسة بحثنا جيدا ومنها:

1- الدراسة الأولى: المنظمة بين التعلم التنظيمي وإدارة التميز جامعة البليدة، دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات السلكية واللاسلكية بولاية تيسمسيلت، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع من إعداد، سعدي عائشة سنة 2016/205م، ولقد انطلقت الباحثة من التساؤلات التالية:

- كيف تساهم المنظمة بإتباع سياسة التعلم التنظيمي في تحقيق إدارة التميز؟

- كيف تساهم الثقافة المنظمة في تفعيل التعلم التنظيمي؟

¹ - سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم النظم التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص، 125.

² - بلال خلف السكرانة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص، 171.

³ - سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص، 125.

⁴ - جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص، 215..

وقد كان مجتمع الدراسة جميع موظفي المؤسسة وعددهم 70 فرد عن طريقة تقنية الاستمارة بالمقابلة من 2014/06/01 إلى 2014/07/07 وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- أن التعلم التنظيمي هو شكل أساسي من أشكال المؤسسة والسير بها نحو التقدم وتحسين الخدمة.

2- الدراسة الثانية: التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، جامعة تلمسان، دراسة ميدانية بسونطراك الولاية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير من إعداد عيشوش خيرة سنة 2010/2011م.

وقد انطلقت الباحثة من التساؤلات التالية:

كيف تستطيع المنظمات تحسين أدائها من خلال مدخل التعلم التنظيمي؟

كيف يمكن للمنظمات الوصول إلى منظمة متعلمة؟

قد كان مجتمع الدراسة بمديرية العامة بالجزائر العاصمة من خلال عينة عشوائية تم اختيار 120 مفردة عن طريقة استمارة واستغرقت الدراسة من أفريل حتى ماي 2010.

وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- التعلم التنظيمي مدخل مهم من مداخل تحسين المؤسسة.

- التعلم التنظيمي هو جهد متواصل تمارسه المؤسسة.

- المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدرتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج.

3- الدراسة الثالثة: أثر التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية، جامعة دمشق، دراسة حالة شركة سيرتل موبايل

تيليكوم، بحث مقدم استكمالاً للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من إعداد مصطفى الهدلة 2013م.

ولقد انطلق الباحث من التساؤلات التالية:

هل يوجد أثر للتعلم على المرونة الإستراتيجية لشركة محل الدراسة؟

هل يوجد أثر لقدرات التعلم التنظيمي في شركة سيرتل موبايل تيليكوم على المرونة الإستراتيجية لها؟

وقد كان مجتمع الدراسة كافة العاملين بمديرية الوحدات والأقسام والعاملين في قسم التخطيط في الشركة مع استخدام الحصر الشامل ب 152 مفردة عن طريق الاستمارة.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- تؤثر درجة التعلم على مختلف المستويات بشكل معنوي في المرونة الإستراتيجية.

-يؤثر تحقق التعلم التنظيمي الأمامي والعكسي بشكل معنوي على المرونة الإستراتيجية

4-الدراسة الرابعة: واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديرية المدارس الثانوية في محافظة جدة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط جامعة أم القرى السعودية دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط 2012 من إعداد الطالب مشعل بن مبارك عايض الحارثي وقد انطلق الباحث من التساؤلات التالية:

ما واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة؟

المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة؟

حيث قام بإجراء دراسته على جميع أفراد مجتمع الدراسة والممثل في مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة حيث بلغ عدد عينة 197 وقد تم توزيع الاستبانة على 65 مفردة وقد توصل الباحث على أنه المستوى الإجمالي لعناصر الإبداع الإداري كان بدرجة متوسطة حيث كان واقع تطبيق مهاراتي الطلاقة والمرونة بدرجة كبيرة عكس مهاراتي الحساسية للمشكلات والخروج على المؤلف أما المستوى الإجمالي للمعوقات الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة حيث كانت المعوقات التنظيمية هي الأعلى وجاء بعدها في الترتيب المعوقات الثقافية والاجتماعية وبعدها المعوقات الشخصية.

العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة التعلم التنظيمي وأبعاده و أهميته داخل المنظمة حيث تطرقت إلى أن التعلم التنظيمي يساهم بدرجة كبيرة في تحسين الأداء من خلال تفسير وتعديل سلوك العاملين وممارستهم وتمكينهم وإكسابهم مهارات وكل هذا يكسب المنظمة ميزة تنافسية وهذا ما جعل لدراسات السابقة تولى اهتمام بالتعلم التنظيمي ومدى تحقيقه للمرونة الإستراتيجية للمنظمة في واقع بيئي شديد التعقيد والغموض كما ان التعلم التنظيمي هو الذي يجعل من المنظمة منظمة متعلمة ومتميزة إداريا وهذا ما أدكته الدراسة السابقة ونحن من هذا المنطلق حاولنا أن نسلط الضوء على مدى مساهمة التعلم التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري ودراسة العلاقة بينهما وهو الأمر الذي لم يتم التطرق إليه في الدراسات السابقة على حد علم الطالبين، فالإبداع الإداري هو مصطلح أصبح متداول بكثرة في مجال العلوم الإدارة لما يحققه لها من مزايا ومواكبة التطورات الحديثة كما تميزت دراستنا الحالية بجانبها النظري حيث لم يتم التطرق إلى استراتيجيات وسبل مواجهة معوقات التعلم التنظيمي وأيضا عوامل نجاح الإبداع الإداري داخل المنظمة بالإضافة إلى اختلاف الدراسة الحالية في كل من الحدود الزمنية والمكانية والموضوعية عن الدراسات السابقة.

صعوبات الدراسة:

مما لا شك فيه أن أي بحث في أي مجال من المجالات المختلفة يواجه العديد من العقبات كما حدث معنا في هذه الدراسة بحيث واجهنا الصعوبات التالية:

- عدم فهم موضوع التعلم التنظيمي بشكل صحيح من قبل الموظفين كونه موضوع حديث في علم الإدارة مما صعب علينا مهمة إيجاد مؤسسة لإجراء الدراسة التطبيقية.
- عدم إجابة الموظفين على معظم الاستبيانات
- قلة المراجع والكتب الخاصة بهذا الموضوع وعليه اضطررنا للانتقال خارج الولاية لإيجاد الكتب.
- نقص الدراسات والأبحاث السابقة حول هذا الموضوع في المكتبة.

الأول ۱۱ فصل

۱۱ تخطي يمي التعلم

تمهيد:

تعيش المنظمات الحالية عصر التكنولوجيا والاتصالات والتطور العلمي والمعلوماتي، ويظل هذه البيئة الديناميكية أجبرت المنظمات على مسايرتها ومواكبة أحداثها والاطلاع على كل ما يستجد فيها من فكر ومعرفة ونظريات والتقنيات ساعة بساعة، ولاشك أن ظروفًا ومتغيرات كهذه تحتم على منظمات الأعمال والقيادات على تبني مصطلحات تنظيمية جديدة تهتم بالعلم والمعرفة والتمكن من أجل الوصول إلى مركز قوي في السوق، ولعل أبرزها التعلم التنظيمي الذي هو موضوع دراستنا، حيث يعتبر هذا الأخير من بين أهم العناصر التي تركز عليها المنظمة اليوم فهو يساهم فارتقائها إلى مستوى المنظمات المتعلمة والمتجددة ويجعل من موظفيها وقيادتها وكلاء للتعلم، إذ يهتم ويدعو إلى توسيع دائرة المعرفة وتبادلها من خلال معالجة أخطاء المنظمة السابقة وتحسين أدائها وإدخال طرق وأساليب إدارية حديثة، وجمع المعلومات عن النشاطات التي تحدث داخل المنظمة ونشرها كما يساهم أيضا في تكيف المنظمة مع البيئة المتجددة باستمرار وإكسابها ميزة تنافسية، و لان التعلم التنظيمي مصطلح لا يزال حديث فسنحاول التطرق في هذا الفصل إلى ماهيته وتناول أساليبه وكيفية بناء المنظمة المتعلمة وبيان خصائصها.

المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي

التعلم هو عملية أكرمنا بها الله عز وجل منذ نزول الوحي على سيدنا محمد رسول الله عليه الصلاة والسلام بقول الله عز وجل: «اقرأ باسم ربك الذي خلق خلق الإنسان من علق اقرأ وربك الأكرم الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم»⁽¹⁾.

فالإسلام أشار إلى أهمية التعلم في حياتنا اليومية كما هو مهم اليوم في حياة المنظمة واستمرارها.

المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي

قبل أن نتطرق لمفهوم التعلم التنظيمي سنحاول أن نفهم معاني تقسيماته أولاً ثم الفرق بينه وبين التدريب والتعليم.

أولاً: مفهوم التعلم والتنظيم

أ- تعريف التعلم لغة: التعلم من فعل علم ويقال علم تعليماً الشخص الشيء: أي جعله يتعلمه أو وضع علامة أو إمارة للاهتمام بها.

والتعلم جمع (علوم)، ويعني اليقين وإدراك الشيء بحقيقته⁽²⁾.

ب- تعريف التعلم اصطلاحاً: التعلم هو تراكم المعرفة عن طريق الخبرات المكتسبة بتكرار التجربة وغير ذلك بما يؤثر على السلوك⁽³⁾.

ج- تعريف التنظيم لغة:

يشير المعنى اللغوي للتنظيم بأنه مشتق من الفعل (نظّم) والنظام جمع (نُظْم وأنظمة) و(نُظْم تنظيماً) ومنه نظم اللؤلؤ أي جمعه في خيط ونظم الشعر أي ألفه والنظم يعني الكلام الموزون المقفى.

د- تعريف التنظيم اصطلاحاً: فالتنظيم يعني كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف⁽⁴⁾.

ثانياً: الفرق بين التعلم والتدريب والتعليم

إن التعلم والتدريب والتعليم قد يبدو متشابهون في المعنى في الظاهر لكن في جوهرهم فهم يختلفون حيث أن التدريب يحمل بعداً ألياً في نقل المهارات التي تتمثل في «مجموعة من الأنشطة التي تسعى إلى إكساب المتدرب

¹ - سورة العلق، الآيات، 01-05.

- بلقاسم جوادى، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس، كلية علوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بيسكرة، 2015، ص 22، 23.

³ - عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك عوامل تأثير نفسية، دار المطبوعات الجامعية، تيارت، الجزء الثاني، 2003، ص 119.

⁴ - بلقاسم جوادى، المرجع السابق، ص 24.

المعلومات والمهارات والاتجاهات بناء على حاسة الملاحظة باستخدام أساليب فردية أو جماعية⁽¹⁾ وهو يتم خارج موقع العمل.

أما التعليم فهو العملية التعليمية التي يتم خلالها التفاعل بين المتعلمون ومصادر التعلم وعملياته في بيئة مقصودة محكومة ومنظمة.

ويتم نقل كل من التدريب والتعليم في شكل هرمي أحادي الاتجاه في غالب الأحيان أما "التعلم فهو العملية الحيوية ديناميكية تتجلى في جميع التغيرات الثابتة نسبياً في أنماط السلوكية والعمليات المعرفية والتي تحدث مع الأفراد نتيجة تفاعلهم مع البيئة المادية والاجتماعية"⁽²⁾.

ويتم هذا النوع فقط داخل موقع العمل سواء كان ذلك بشكل رسمي أو غير رسمي وهو مرتبط بالحوادث الماضية والمستقبلية في علاقة تميز كل منظمة عن الأخرى وهذا ما يشكل من التعلم مصدر للميزة التنافسية.

ثالثاً: مفهوم التعلم التنظيمي

تعود جذور هذا المصطلح (التعلم التنظيمي) إلى علم النفس مع adams 2006 و march 1991 حيث طبقت نظرية التعلم على مستوى الفرد ضمن نطاق علم النفس والتدراك ورغم هذا لم تطبق في المنظمات إلا بعد أن أصبحت هذه المنظمات قادرة على تخزين معلوماتها في ذاكرتها التنظيمية⁽³⁾.

وبذلك فالتعلم التنظيمي يعبر عن ظاهرة قديمة حديثة تطاول الممارسة الإدارية بمختلف جوانبها.

وقد أثار مصطلح التعلم التنظيمي اهتمام العديد من الباحثين منهم: argris 1977 وهو من الأوائل المهتمين بهذا الحقل حيث عرفه على أنه تلك العملية التي يتم من خلالها كشف الأخطاء وتصحيحها وهو تعريف قديم تجاوزه الزمن.

ليأتي بعد fiol 1985 فهو أعطى للمصطلح معنى أوسع إذ أخرجه من مجرد تصحيح الأخطاء إلى توظيف لتنحسين الأداء.

سايمنون 1991 simon قد أعطى توضيحات حول هذا المصطلح حيث أكد على أن التعلم يحصل ويحدث داخل العقل الإنساني فهو الذي يتعلم و ليس المنظمات كما يتصور البعض حيث تترج أفكارهم وخبراتهم و تصوراتهم لصالح المنظمة⁽⁴⁾.

¹ - صالح صالح، مهارة التدريب الأسس والمبادئ، دارديبونو للطباعة والنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص، 21.

² - هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري، المفاهيم والأساليب، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص، 73.

³ - سعد علي عنزي، الفكر التنظيمي في إدارة أعمال، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص، 132.

⁴ - عامر حضر الكيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، مكتب الجامعي الحديث، مصر، بدون طبعة، 2004، ص، 90.89.

Huber1991 فقد عرف التعلم التنظيمي على أنه المعالجة الصحيحة للمعلومات المكتسبة التي يصابها أو ينتج عنها تفسير في سلوك المنظمة⁽¹⁾.

عرف peter senge1994 أن عملية التعلم التنظيمي هي الاختبار والمراجعة المستمرة لخبرات العاملين الفردية والجماعية وتحويلها إلى المعرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لتحقيق أهدافها الرئيسية⁽²⁾.

براون أندرو غريد1991 عرف التعلم التنظيمي على أنه هو الجسر بين العمل والابتكار وقد ربط العمل بالتعلم مع التحسين المفيد⁽³⁾.

ذكر العصيمي 2008م أن التعلم التنظيمي هو عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها⁽⁴⁾.

التعلم التنظيمي هو العملية التي تتم من خلالها إحداث التغير المناط بالمنظمة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها: تمكين الأفراد واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل وإدارة واستخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة للأعضاء المنظمة وداعمة ومشجعة للعمل والتعلم الجماعي والتطوير المستمر، بما يمكن تلك المنظمات من امتلاك ميزة سرعة تعلم وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية⁽⁵⁾.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص مجموعة من الخصائص المحددة لمفهوم التعلم التنظيمي وهي:

- ✓ - التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث داخل المنظمة بطريقة رسمية أو غير رسمية.
- ✓ - يتكون التعلم التنظيمي نتيجة الخبرات والتجارب التي مرت بها المنظمة وتوظيفها في التجارب اللاحقة.
- ✓ - هو مجموع العمليات والنشاطات التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحسين قدراتها و تطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف معها سواء الداخلية أو الخارجي

¹ - ثابت الحبيب ، بن عمو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص228.

² - مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى 2012، ص140.

³ http://www.k.m.tnet ,Alan Erast، 'introducing organizational learning.k.m.t,14/12/2017، 14:00

⁴ - سعد بن عبد العزيز، التعلم التنظيمي. منتديات ستار تايمز 15:00، 14/12/2017، http://www.star.tiems.com

⁵ - رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ملتقى دولي، جامعة شلف، 13/14/ديسمبر 2001، ص9.

المطلب الثاني: ضرورة التعلم التنظيمي

أولاً: مبررات التعلم التنظيمي

هناك أسباب للاهتمام بالتعلم التنظيمي كسمة أساسية للمنظمة المعاصرة ومن بينها:

1- خصائص البيئة المعاصرة: التي تتسم بالتغير السريع والجذري وزيادة التعقيد، مما يبين بأن بقاء المنظمة المعاصرة واحتفاظها بمكانتها يتوقف إلى حد كبير على قدرتها على اقتناء المعارف وتحويلها إلى قدرات عملية وواقعية لمعالجة المشكلات التي تواجهها وكذلك قدرتها على تحقيق التعلم الجماعي المستمر، ومن خلال تحويل التعلم الذي يحقق الأفراد على تعلم جماعي تنظيمي⁽¹⁾.

2- إذا كان العصر الحالي هو عصر المعرفة فإن التعلم هو الوسيلة الرئيسة للتكيف مع هذا العصر وهناك معادلة في علم البيئة تحدد أنه لكي يحافظ الكائن على بقائه، فإن معدل تعلمه يجب أن يساوي أو يزيد على معدل التغير في البيئة وعلى اعتبار أن المنظمات مثلها مثل الكائن الحي فإنه يصبح لزاماً عليها أن تزيد معدل تعلمها لتحافظ على بقائها في الأوقات غير المسبوقة الآن⁽²⁾.

3- أشار سينغ إلى أن أغلب المشاكل التي تصادف المنظمة هي حصيلة لما تم فعله في الماضي لذلك قلما تصلح الحلول السابقة للمشاكل المتعاقبة والمتجددة إنما يجب إعادة النظر والتفكير ومحاولة معالجتها بطريقة جديدة بعيدة عن التكرار والإعادة.

4- كما ذكر أيضاً أن التغيرات البسيطة والصغيرة حين تكون نابعة من رؤية شاملة وثاقبة تقود إلى نتائج كبيرة وفاعلة تفوق أهميتها تغيرات الكبيرة الناجمة عن رؤية متسرعة ومنفعلة أي التأكيد على ضرورة البدء بخطوة صحيحة في الاتجاه السليم وذلك من أجل تحقيق النجاح كما يجب الغوص والبحث في الأسباب المؤدية للمشاكل التي تواجه المنظمة فعالياً ما تكون مخفية وغير ظاهرة للعيان⁽³⁾.

¹- ناصر جرادات وآخرون، المرجع السابق، ص، 11.

- عزة جلال، مصطفى وأحمد نصر، إدارة الأصول الفكرية، منظور استراتيجي المنهل
Http://books.google.dz.books?isbn:976500146614، ص210، 07:00، 15/02/2017، ص210

³- عامر خضر الكيسي، المرجع السابق، ص98 ص102.

كذلك من بين الأسباب التي أكدت على ضرورة التعلم التنظيمي:

5- التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، إضافة إلى تغيرات مطالب المستهلكين مما يفرض على المؤسسة ضرورة تحسين وسائلها في جمع وتوظيف المعلومات توظيفاً سليماً بما يمكنها من حل مشكلاتها بطريقة إبداعية ومنه تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.

6- ظهور بعض المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة و الهندسة الإدارية والتي تطالب بضرورة التحسين المستمر والإبداع، جعلها جزءاً من ثقافة المنظمة⁽¹⁾.

في الأخير يمكننا القول البيئة الديناميكية والمنافسة الشديدة بين المنظمات وعصر المعرفة الذي تعيشه كل هذا يفرض وجود التعلم التنظيمي في المنظمة.

ثانياً: أهمية التعلم التنظيمي

تساهم عملية التعلم التنظيمي في تكيف المنظمة مع المتغيرات الخارجية واستمرارها وبقائها في ظل هذه المتغيرات وبذلك فهي تعطي صورة واضحة المعالم تبني المنظمة من خلالها استراتيجياتها وقراراتها بعيدة المدى بالإضافة إلى ذلك فالتعلم التنظيمي يساعد على:

1- تطوير السلوك والأداء التنظيمي من خلال مرحلة تعلم الإدراكي والمتمثلة في تحسين القاعدة المعرفية والنماذج الفكرية ومرحلة تعلم السلوكي حيث تترجم تلك التحسينات إلى ممارسات جديدة في مجال العمل وبالتالي زيادة قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات التي قد تتم خلالها⁽²⁾.

2- يعزز التعلم التنظيمي رأس مال الاجتماعي التنظيمي عبر التعاون وتشكيل فرق عمل ذات قدرة عالية على التكيف مع كل المستجدات وقادرة على توظيف الخبرات والتجارب⁽³⁾، مما يزيد قدرة التنظيم على الإبداع والابتكار.

3- التعلم التنظيمي مصدر للميزة التنافسية في الشركة عندما يكون بكثافة و سرعة أكبر من المنافسين ففي دراسة نشرها a-degeus في مجلة هارفر للأعمال بعنوان التخطيط باعتباره تعلماً أكد على فكرة أساسية وجديدة في وقته وهي أن الميزة التنافسية الوحيدة التي تتمتع بها الشركة وهي قدرة مديريها على التعلم أسرع من منافسيها⁽⁴⁾.

¹ - بلعلي نسيمة فريال، المنظمات المتعلمة لتوظيف الذكاء والمعرفة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد الأول، قسنطينة 2014، ص، 174.

- أحمد جابر حسين، العلاقة التبادلية بين القادة والعاملين، مدخل زيادة وتحسين الإنتاجية، المنهل

² 14:00، 14/02/2018، ص38، <https://wwwboobs.google.dz/boobs?id:67kwdvvaqbaj.ktabin>

³ - بلقاسم جواد، المرجع السابق، ص، 25.

⁴ - شوشة محمد، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد ثلاثة وثلاثون، بسكرة جانفي 2014، ص، 113.

- 4- التعلم التنظيمي يساعد في تهيئة وخلق وعي شامل بالمنظمة يشغل في المواقف الطارئة والملحة والتي تتطلب اتخاذ قرار سريع حيث تساند صانعي القرار في تبصر مواطن القوة والضعف في المنظمة وخلق وحدة الموقف ووحدة الهدف لدى مختلف أعضاء القطاعات المنظمة وتقلل من مقاومة العاملين اتجاه القرارات المتخذة⁽¹⁾.
- 5- يزيد التعلم التنظيمي من مستويات الإبداع التنظيمي والتكيف عبر عملية التجديد الذي يتم تشجيعها والسعي إلى التغيير التنظيمي بما يستجيب لطموحاتها وأهدافها⁽²⁾.

ثالثاً: أهداف التعلم التنظيمي

- هناك مجموعة من الأهداف يمكن تحقيقها من خلال التعلم التنظيمي من بينها⁽³⁾:
- ✓ - تعظيم امتلاك المعرفة والمهارات للأفراد العاملين في أداء المهام الموكلين بها.
 - ✓ - تقليص الوقت اللازم لإنجاز المهام وتقليله وتحسين نوعية المخرجات.
 - ✓ - تعظيم قدرة المنظمة على التكيف مع البيئات المتغيرة وتحسينها والحالات المفاجئة.
 - ✓ - يؤدي إلى حصول المنظمة على ميزة تنافسية.
 - ✓ - توسيع نطاق السلوك المحمل وبالتالي ابتكار طرائق جديدة لرؤية الأشياء وعملها.

- زياد عبودي، دور القيادة الإدارية في اتخاذ القرارات الإدارية، 15:00، 2018/02/02، almanhal

¹ ص ص، 115، 116، <https://wwwboobs.google.dz/boobs?isbom:9796500007021>

² - شوشة محمد، المرجع السابق، ص، 114.

- حسين وليد حسين وآخرون، تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة، مجلة جامعة نابل، العدد ستة، المجلد، أربعة وعشرون

³ العراق، 2016، ص، 1691.

المطلب الثالث: خصائص وشروط التعلم التنظيمي

أولاً: خصائص التعلم التنظيمي

يتميز التعلم التنظيمي بعدة خصائص أهمها⁽¹⁾:

- -التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث بصورة تلقائية كجزء من نشاط و ثقافة المنظمة ولا يعتبرها الأفراد شيئاً مضافاً إلى أعمالهم اليومية.
- -يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصراً أساسياً في التعلم.
- -التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة والخبرة وحدها التي تساهم في عملية التعلم التنظيمي وتمكن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارستها.
- -التعلم التنظيمي عملية تضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات و تنقيحها 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

كما يضيف dodgson عدد من الخصائص التي تميز التعلم التنظيمي ومن بينها⁽²⁾:

- -إن عملية التعلم التنظيمي عملية معقدة ومتشابكة تحتاج إلى التخطيط والتنظيم والمتابعة.
- -إن التعلم التنظيمي قد يحدث بشكل تلقائي لكن لتعظيم الفائدة المرجوة واستمرارية التعلم لابد أن تبني المنظمات إستراتيجية محددة وواضحة للتعلم التنظيمي.
- -إن التعلم التنظيمي لا يقتصر على ما يتم اكتسابه من خبرات ومهارات من خلال التجارب وممارسة التعلم بل يتعدى ذلك أي تعلم وتطوير العمليات العقلية والإدراكية للأفراد لترشيد سلوكهم.

ثانياً: خصائص المعنيون بالتعلم التنظيمي (وكلاء التعلم التنظيمي)

قبل أن نتكلم في خصائص المعنيون بالتعلم التنظيمي فعلينا أولاً أن نعرف منهم وكلاء التعلم التنظيمي حيث أشار كل من البيانان نوناكا و تايكوشي «بأنهم أولئك الذي يشغلون المواقع الأمامية والمدراء التنفيذيون الذي يجمعون المعرفة ويولدونها ويجددونها وهؤلاء يغمرونها حيناً ويظهرونها حيناً أخرى».

¹ -مدحت محمد أبو ناصر، المرجع السابق، ص، 141.

² -عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011، ص، 23، 24.

من خلال التعريف نستنتج أن المعنيون بالتعلم التنظيمي هم:

- -الأفراد داخل التنظيم هم المعنيون فما يعرفه الفرد ينعكس على الجماعة ثم على المستوى لكلي للمنظمة.
- -المنظمات تتعلم من خلال الأفراد الذين يقومون بدور الوطاء للمنظمات في عملية التعلم،فأنشطة التعلم الفردي قد تحفز أو تحبط عملية لتعلم التنظيمي.

أما الخصائص التي يجب أن يتمتع بها وكلاء عمليات التعلم التنظيمي فذكر فريدمان أنهم يجب أن يكونوا⁽¹⁾:

- ✓ - مبادرون لكنهم تأمليون proactive but d'elective
- ✓ - طموحون لكنهم واقعيون aspiration but d'elective
- ✓ - ناقدون لكنهم موالون critical but commette
- ✓ - مستقلون لكنهم متعاونون Independent but verycooperative
- بمعنى أنهم يجب أن يتصفوا ب:
- ✓ - قدرات عالية في التفكير
- ✓ - توفر خبرات عالية من داخل وخارج المنظمة
- ✓ - وجود مهارات عالية في التواصل مع الآخرين (العاملين، عملاء)
- ✓ - وجود رغبة في العطاء للمنظمة تفوق ما يحصلون عليه منها.
- ✓ - الحرص على تميز المنظمة أكثر من الحرص على مضاعفة المكتسبات الشخصية.

ثالثا: شروط التعلم التنظيمي

-حدد كل من nonaka وtakeuchi 7 خطوات التي تسعى إلى تطوير نظام لخلق المعارف والتعلم التنظيمي وهي⁽²⁾:

- 1-خلق رؤية للمعرفة:** على القيادة العامة توفير للأعضاء المنظمة خريطة ذهنية للعالم وتحديد اتجاه لنوع المعرفة التي يجب اكتسابها وخلقها وهذا هدف استراتيجي.
- 2-تطوير فريق المعرفة:** خلق المعرفة يعتمد أساسا على الأفراد ولهذا يجب جذبهم والمحافظة عليهم في المؤسسة وهنا يعتبر عدم تكافؤ الأجور حافز لديهم.

¹-عامر خضر الكيسي، المرجع السابق، ص، 106. 107.

²-عيشوش خيرة، المرجع السابق، ص، 23، 24.

3- خلق شبكة من التفاعلات ذات كثافة عالية على خط المواجهة:

خلق المعرفة يمر هنا بتحويل للمعارف الضمنية (أفكار ذاتية) إلى معارف ظاهرة (لغة رسمية ومنهجية) إذن يجب أن تكون المنظمة مكانا للتفاعلات المتكررة والمكثفة بين أعضاء الفريق.

4- عملية تطوير منتج جديد: عملية خلق منتج جديد هي ميكانيزم مركزي لخلق معرفة جديدة للمنظمة، هذه العملية يجب أن تدير بفريق المشروع.

5- استخدام التسيير التشاركي: خلق المعارف التنظيمية يستوجب تسيير الوضعيات بنظرة مشتركة ما بين المسيرين والعمال.

6- الانتقال إلى منظمة hujsertexts المنظمة المتعلمة يجب أن تكون قادرة على كسب وخلق واستغلال باستمرار وبطريقة ديناميكية للمعارف الجديدة.

7- بناء شبكة من المعارف مع العالم الخارجي : خلق المعرفة يفترض الانفتاح على المحيط الخارجي وكذا الزبائن من أجل التقاط التصورات الذهنية.

أما فيما يخص وكلاء التعلم التنظيمي فذكر الكبسي لأنه يجب على الإدارة إعطائهم فرصة لوجهات نظرهم وأيضاً تشجيعهم على الإبداع والابتكار وتوفير بنية مناسبة للتعلم¹.

¹- عامر خضر الكبسي، المرجع السابق، ص، 107.

المبحث الثاني: محددات التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي هو عملية بالغة التعقيد والتنوع تتعدد أبعادها ومستلزماتها فهي تحتاج إلى دراسة وفهم حتى تطبق بالشكل الصحيح داخل المنظمة.

المطلب الأول: مستويات التعلم التنظيمي ونظرياته وأبعاده

أولاً: مستويات التعلم التنظيمي

هناك ثلاث مستويات للتعلم نجد:

1-المستوى الفردي: يتعلق التعلم الفردي بالتعلم الذي يقوم به الفرد بنفسه هذا التعلم يكون أقل تقنيا ورسمية

في المنظمة لأنه يميز بين أوقات التعلم الرسمية(التكوين الكلاسيكي،التكوين الذاتي) وأوقات التعلم غير

الرسمية(التعلم عبر التراكم،التقليد،الخبرات،التبادل مع الأعضاء)

2-المستوى الجماعي: يعني التعلم الجماعي ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال

الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية ومشاركة جماعية، تجدر الإشارة إلى أن مجموع

الكفاءات الفردية لا تشكل الكفاءة الجماعية حيث أنها تنفصل بعد أي مشروع جماعي ويعد دور الإدارة لازما في

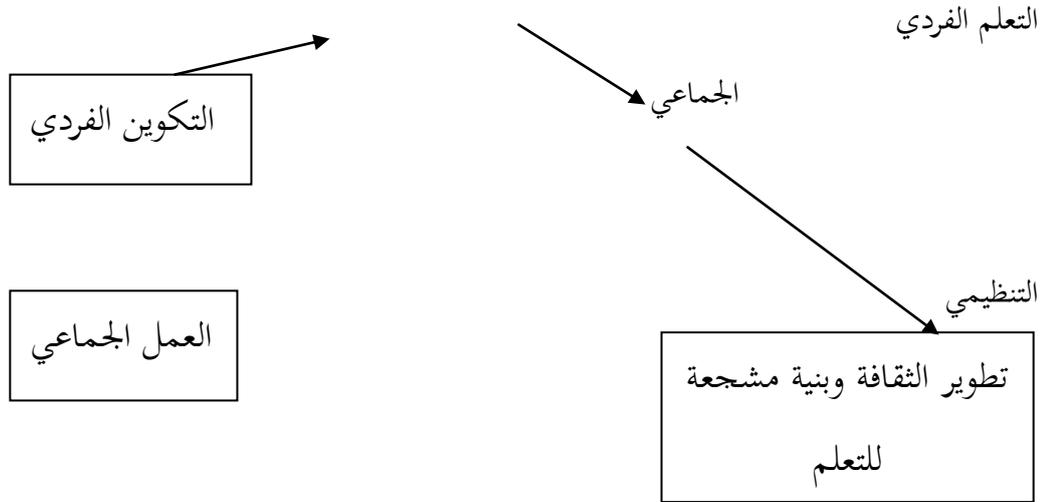
هذا المستوى من التعلم،لأنه لا يتمثل في التعليم وفرض الأوامر وإنما في المتابعة وتسهيل عملية التعلم.

3-المستوى التنظيمي: التعلم التنظيمي يعني المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها واكتسابها من

خلال نشاطات أفرادها⁽¹⁾

¹-طاهر محسن منصور،المرجع السابق،ص ص،21،22.

الشكل (1) يمثل مستويات التعلم التنظيمي⁽¹⁾:



المصدر: عيشوش خيرة، المرجع السابق، ص، 21.

هذه المستويات متكاملة فيما بينها التعلم الفردي ينمي ويدعم التعلم الجماعي والعكس صحيح والتعلم الجماعي يدعم التعلم التنظيمي ويطور المنظمة ويرقى بها إلى منظمة متعلمة من خلال ما يوضحه الشكل (1-1).

4- التعلم بين المنظمات: هو الطريقة التي تتعلم المنظمات من بعضها البعض من خلال تطبيق نفس الأفكار التي تستخدمها تلك المنظمة أو تعديل هذه الأفكار وبالتالي خلق الابتكار وخلال التعلم من المنظمة الأخرى فان المنظمة قادرة على خفض التكاليف للوقت وتقليل المخاطر المرتبطة بحل المشكلات والتعلم بشكل أسرع⁽²⁾.

ثانيا: نظريات التعلم التنظيمي

لقد برزت العديد من النظريات التي اهتمت بموضوع التعلم التنظيمي بحيث نجد التقليدية منها والحديثة لكن يمكن تحديد أهمها كالآتي:

1- نظرية التعود habituation theory: تشير هذه النظرية لأبسط أنواع التعلم والتي تعني ممارسة الشخص لعادة معينة تصبح على مر الزمن سلوكا مكتسبا لا يتغير مع التكرار والخبرة بدرجة تجعل من السهل التنبؤ بها إذ ما

² Wikipedia Organizational learning Wikipedia Organizational learning Wikipedia, the free encyclopedia, 2017/12/12, 17:00
https://en.wikipedia.org/wiki/organizational_learning

تميّات الظروف التي تناسب الفعل نفسه وتقنيته، وهو تعلم شائع في الأعمال الروتينية وهو لا يبعث على التطور والإبداع.

2- **نظرية الاشتراط الكلاسيكي cal theory**: وتسمى أحيانا نظرية الاشتراط الاستجابي أو النظرية البافلوفية نسبة إلى العالم الروسي بيتر وفتشبافلوف (1849-1936) وهي نظرية تفسر لنا بعض أنماط السلوك المكتسب في حالات التعلم غير المقصود إذ أن قانون الاقتران الشرطي الذي تعتمد هذه النظرية في استخداماته، لا يفسر لنا أو يساعدنا في مواقف التعلم الإنساني المقصود إلا بقدر ضئيل فالاستجابات تكون غير متعلمة ولكنها انعكاسية⁽¹⁾.

3- **نظرية الاشتراط الإجرائي operant conditioning**: يعد skinner 1995 رائد لهذه النظرية إذ وصف المشي والكلام والعمل بأنها استجابات إجرائية فالوصول إلى الطعام على سبيل المثال لا يحدث بمشاهدته ولكنه يتوقف على الجوع أيضا والظروف الاجتماعية وعدد من الظروف المثيرة لذلك إذا حدثت في مجال التعلم استجابة إجرائية وتبعها تعزيز وعلى سبيل المثال المكافأة فإن إمكانية حدوثها تزداد.

4- **نظرية التعلم المعرفي cognitive Learning theory**: يعد أنصار هذه النظرية أن التعلم عملية أكثر تعقيدا من الاشتراطات السابقة وتنطوي على عمليات وأنشطة عقلية، وعلى سبيل المثال بعد التفكير مرحلة وسيطة بين المثير والاستجابة لذلك ترفض هذه النظرية التجربة والخطأ وبذلك فهي تؤكد على أهمية عملية التفكير والعقل من جانب الإنسان.

5- **نظرية التعلم الاجتماعي: sosial Learning theory** أشار millerdblard إلى أن في كثير من الأوضاع يحل الناس مشاكلهم لا عن طريقة المحاولة والخطأ الذين يستمران حتى يكافأ واحد من الحلول، وإنما عن طريق فعل ما يقلد فيه الإنسان الآخريين وقد انطلق الباحثان من فكرة أن النزعة إلى التقليد هي نفسها متعلمة إذ كثيرا ما يقوم الشخص باستجابة ما بوجود إشارة أو منبه صادر عن سلوك الآخريين وهي نظرية ربط بين السلوك والمعرفة والدافعية والموقف⁽²⁾.

ثالثا: أبعاد عملية التعلم التنظيمي

للتعلم التنظيمي انعكاسات و آثار ايجابية تنعكس على المنظمة وتؤثر ايجابيا في أعمالها ونتائج الأعمال ويمكن إجمالها فيما يلي⁽¹⁾:

¹- حسين وليد حسين وآخرون، المرجع السابق، ص، 1692.

²- خضير كاظم محمودا لفرجات وآخرون، السلوك التنظيمي، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص، 20، 21.

-المستقبل القريب والبعيد: إذ يتم استشراف المستقبل و استحضاره وإخضاعه للتحليل والدراسة من أجل وضع الاستراتيجيات الملائمة وتهيئة الوسائل المناسبة للتعامل معه لضمان البقاء والاستمرار والنمو ومواجهة التحديات والتحسب لها بشكل دائم.

-البيئة الداخلية والخارجية: من أجل معرفة القوى الفاعلة والمؤثرة و اكتشاف الطاقات الفكرية البشرية وما تتطلع له من أهداف وتتطلبه من وسائل لتحقيقها حيث يتم رسم السياسات التي من شأنها عمل توازن بين الأهداف والوسائل وأيضا بين العرض والطلب والتوفيق بين الحقوق والواجبات لتحقيق العدالة في توزيع الدخول وتوزيع الصلاحيات .

- الموارد والطاقات المتاحة والكامنة: وعناصر القوة والضعف من خلال التدريب وإحضار الوسائل اللازمة. ومن خلال أبعاده ندرك دورين مهمين للتعلم التنظيمي وهما⁽²⁾:

- التعلم التنظيمي كوسيلة تكيفك ويظهر هذا من خلال التغيرات و التقلبات التي تحدث في محيط المنظمة وكيف تستطيع المنظمة من خلال أفرادها توقع هذه التغيرات وتحديد تأثيرها والبحث عن أنجع السبل لمواجهة هذه التغيرات وتطبيق الاستراتيجيات المناسبة لحل هذه المشاكل.
- التعلم التنظيمي كوسيلة لتسيير المعارف: وهذا يظهر في كيفية استخدام المنظمة للمعارف السابقة وتحويلها إلى معارف جديدة تساعد المنظمة على صنع قاعدة المعارف داخل المنظمة للإجراء الخيارات الإستراتيجية الحاسمة والاستفادة منها.

¹-عبد الرحمن الجاموس، المرجع السابق، ص ص، 182، 183 .

²-ثابت الحبيب ، بن عمو الجيلالي، المرجع السابق، ص ص، 229، 230.

المطلب الثاني: عملية التعلم التنظيمي

أولاً: مراحل التعلم التنظيمي

لقد قام huber هيوبر بتقديم مجموعة من عمليات التعلم التنظيمي حيث أوجزها الباحث في (1):

➤ 1- اكتساب المعرفة know ledge acquisition:

تعتبر عملية اكتساب المعرفة من الاستراتيجيات الإدارية الهامة حيث تعتمد على قدرة المنظمة في بناء إطار هيكلي وثقافي يساعد على إثراء الخبرات والمعارف و القيم التنظيمية وتعتمد هذه العملية بشكل أساسي على وفرة المخزون المعرفي لدى المنظمة ويعتبر من أهم مصادر المعرفة التي من الممكن أن تكون مصدراً من التعلم في المنظمة هي التعلم من التجارب وهي عبارة عن العملية المنظمة للبحث عن اختبار معرفة جديدة قد تستخدم في اكتشاف أو حل مشكلة ما والتعلم من المقارنة المرجعية وهي عبارة عن المعرفة المتأتية من الاستراتيجيات والعمليات والممارسات الإدارية لمنظمة أخرى والتعلم من خبرات أفراد المنظمة السابقة وقيمهم وتصرفاتهم وكذا أخطائهم وهي بكل الأحوال مصادر داخلية وخارجية.

➤ 2- توزيع المعلومات information distribution:

يقصد بتوزيع المعلومات العملية التي يتم فيها نشر المعلومات بين وحدات المنظمة والعاملين فيها عبر طرق مختلفة بأساليب رسمية وغير رسمية ومن بين هذه الطرق حلقات التعلم والبرامج التنظيمية الجماعية و قنوات الاتصال الرسمية وكلما زادت عملية المشاركة في المعلومات ازدادت تعلمها.

➤ 3- تفسير المعلومات information interprétation :

من أجل أن تتم المشاركة في المعلومات لا بد من ترجمتها بأساليب محددة ومشاركة يعرفها العاملون في المنظمة ويطلق على عملية تشكيل المعلومة المعرفة الإجرائية (bdgron 1993) procedural knowledge ومما يلاحظ هنا أن كمية أو حجم التعلم يزداد كلما استطاعت المنظمة والعاملون فيها تقديم تفسيرات عديدة للمعلومات المتاحة.

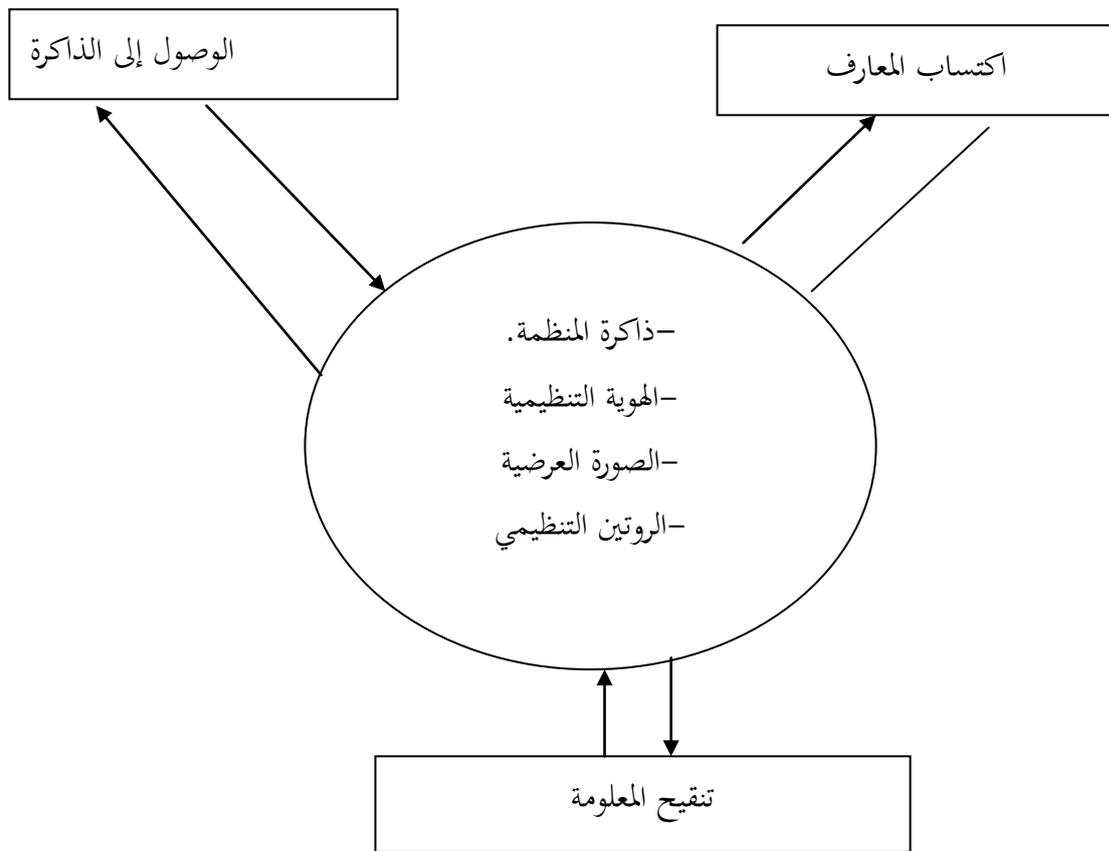
➤ 4- الذاكرة التنظيمية organisationnel Memory : وهي المخزون repository الذي يمثل القاعدة

المعرفية المشتركة بين أعضاء المنظمة ويتم تخزين المعرفة من أجل استخدامها في المستقبل وتلعب الذاكرة التنظيمية أو ما يسمى أحياناً بمعرفة الشركة دوراً أساسياً في التعلم التنظيمي فعمليتنا استعراض واستخدام

¹ -مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص، 142، 143.

التعلم تعتمدان أساساً على فاعلية الذاكرة التنظيمية، وأحد التحديات الأساسية التي تواجه منظمات اليوم هو كيفية تفسير المعلومات وتشكيل ذاكرة تنظيمية من السهولة استخدامها من قبل العاملين ومن الضروري اشتراك أعضاء المنظمة في فهم هذه المعاني، فذاكرة المنظمة ليس بمعزل عن ذاكرة الأفراد التي تضم خبراتهم وتجاربهم، فهي تتكون من رسالة المنظمة التي تؤثر الفهم المشترك لخصائص وحدود ومهام المنظمة وسياساتها. والشكل الآتي يوضح مراحل عملية التعلم التنظيمي:

الشكل 2: مراحل عملية التعلم التنظيمي.



الصدر، ربحي لزهري، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017، ص 08.

يوضح لنا الشكل الآتي مراحل عملية التعلم التنظيمي الذي يبدأ باكتساب المعارف والحصول عليها وبعدها تأتي مرحلة وتحليل وتغيير هذه المعارف واختيار المعارف المناسبة للمنظمة وبعدها تأتي مرحلة تبويبها في الذاكرة التنظيمية للمنظمة من أجل الرجوع إليها عند الحاجة ومنه:

- مرحلة اكتساب المعرفة: التي تهتم باكتساب المعارف وجمعها والحصول عليها سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية.

-مرحلة تفتيح المعلومة : أي تبويبها وتغيريها واختيار المعارف والمعلومات المناسبة للمنظمة .

-مرحلة الوصول إلى الذاكرة أي بعد عملية التبويب تأتي مرحلة خزنها في ذاكرة تنظيمية تساعدها على الرجوع إليها.

ثانيا: خطوات التعلم التنظيمي

تمر عملية التعلم التنظيمي عبر خطوات أهمها:⁽¹⁾

- إدراك الهوة أو الفجوة: **reconized a gap** أو التناقض وعدم الملائمة والتوافق بين ماهو قائم ومطبق فعلا وبين ماتدعو له المعايير والقواعد التي يتم بموجبها تقويم الأداء وهذه الفجوة قد تضيق وقد تتسع وكلما اتسعت صعبت المهمة واشتدت الحاجة للتدخل السريع،ويمكن أن نكشف عنها بواسطة الحوار بهدف التعرف على النقائص.
- انطلاق عملية التحقيق والتحقق **the process of inquiry** وذلك لتحليل الواقع وتفسير الظواهر والانحرافات والوقوف على أسباب التكتم على المشكلات والسكوت على الأخطاء ومجارات السير في الاتجاه الخاطئ أن كان ذلك واقعا فعلا أو إزالة اللبس والغموض حوله إن كان ذلك وهما ،وفي الحالتين لابد من جمع البيانات واستخلاص المعلومات وتركيز النظر والملاحظة والمعاشية واستطلاع الآراء ومسح الاتجاهات بطرق موضوعية وفي هذه المرحلة يتم الاطلاع والاسترشاد بماهو متاح من دراسات سابقة وأطر نظرية ومفاهيم علمية حول الظاهرة أو المشكلة التي تخضع للتحقيق والدراسة بحثا عن الاحتمالات أو الأرضيات التي تسهم في التفسير والتشخيصي.
- الخطوة الثالثة فتمثل في اكتشاف أو تطوير فطرة **idea** أو مقترح **proposal** أو نموذج **model** يتم تصميمه من قبل المختصين والمفنيين الذين اشتركوا في الخطوتين السابقتين بعد التأكد من إمكانية اختباره وتطبيقه عمليا لإحداث التغيير المنشود والتحول نحو الصورة الذهنية التي تسعى قيادة المنظمة والعاملون فيها إلى تحقيقها ولردم الفجوة التي تم تشخيصها واجعل ماهو قائم الأخرى لما ينبغي أن تكون عليه الحال.

¹-عامر خضر الكبيسي، مرجع سابق، ص.104.105.

ثالثا: أنواع التعلم التنظيمي

هناك عدة تصنيفات للتعلم التنظيمي ومن بينها:

➤ **التصنيف الأول:** قدمه كل من fiol and lyles 1985 حيث التعلم التنظيمي إلى

-**التصنيف العالي: higher level leaning:** ويهدف إلى إحداث تغيير عام على مستوى النماذج والقواعد المنظمة للسلوك التنظيمي بدلا من التركيز على الأنشطة أو أفعال محددة وهو بذلك يملك تأثيرا ذو مدى زمني كبير على المنظمة ككل.

-**التعلم الأدنى: loner level leaning:** يؤدي إلى تطوير طفيف في السلوك والنتائج المحققة وهو ذو أمد قصير وأثر محدود على الأداء العام للمنظمة ويشير هذين المفكرين إلى أن هذا المستوى من التعلم يمارس عادة في لمنظمات التي تؤمن أدارتها بالقدرة على التحكم بالبيئة المحيطة.

➤ **التصنيف الثاني:** لقد قام petersenge 1990 بتقسيم التعلم إلى

-**التعلم التكيفي: adptative leaning:** يرتبط بالتعلم التقليدي ويركز على الاستفادة من أفكار الآخرين وممارستهم.

-**التعلم التوليدي: generative leaning:** يقوم على الإبداع لأنه يتطلب طرقا جديدة في النظر إلى كيفية تفاعل المنظمة مع بيئتها من خلال إيجاد الطرائق الإبداعية لحل المشكلات⁽¹⁾.

➤ **التصنيف الثالث:** ينقسم إلى:

-**التعلم المعرفي: cognitive leaning:** والذي يرجع من خلال تغيرات إدراكية ونماذج التفكير التي تطبق في الطريقة التي تنظر بها للمنظمة والمحيط.

-**التعلم السلوكي: behavioral leaning:**

يعتمد على تغيير الإجراءات والروتينات التنظيمية في تطبيق طرق العمل و نشاط المنظمة يعتبر التعلم المعرفي كمرحلة أولية للتعلم السلوكي فأنثناء عملية تغيير المفاهيم يشترط تفسير السلوك يكون كل من الجوانب المعرفية والسلوكية للتعلم مترابطة أكثر منها متسلسلة.

ففي المنظمة المسير يتخذ قرارات من خلال ادراكاته وتجاربه إذن يوجد تداخل ما بين الجانب المعرفي والجانب السلوكي للتعلم.

¹-مصطفى الهدلة، أثر التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية اقتصاد، جامعة دمشق، 2013، ص 36، 37.

²-صلاح صالح معمار، المرجع السابق، ص 28، 29.

➤ التصنيف الرابع: لقد طرح argrise&schon1978 هذا النوع من التعلم التنظيمي بحيث قسمه إلى :

-التعلم المفرد الدائرة: signal loop leaning:

يعرف على أنه أداة للتعلم الذي يهدف إلى تعديل إستراتيجية التصرف وتعديلات طفيفة في طرق العمل دون تغيير في نظرية الاستخدام في المنظمة.

بمعنى أن هذا النوع من التعلم بسيط على الملاحظة وهناك العديد من المنظمات التي تتبناه وتعتبره تعلمًا نموذجيًا لا سيما البيروقراطية منها والتي تعمل في بيئة مستقرة وسهلة التكيف وتبعث على القليل من الحاجة إلى التغيير والتعلم والتي تعتمد على هياكل تنظيمية هرمية ونشاطاتها تميل إلى الروتين والتكرار⁽¹⁾.

فهذا النوع من التعلم لا يعطي مجال للمستجدات واستشراف المستقبل الذي يكون مغايرًا لما تعيشه المنظمة من ظروف ومتغيرات وقد تصطدم بذلك المستقبل القادم فيكون التعلم الأحادي اتجاه، هو الذي قادها لما لا تحمد عقباه⁽²⁾.

ويظل التعلم أحادي الاتجاه أو تعلم مفرد الدائرة التعلم الذي يحافظ على الملامح الرئيسية للمنظمة ومجموعة قوانينها وقيودها المنيعة في تتبع وتصحيح الأخطاء ضمن نظام معين فهو تعلم يميل إلى الاستنساخ⁽³⁾.

-التعلم ثنائي الدائرة أو مزدوج الاتجاه: double loop leaning:

لقد ربط seng هذا التعلم بالعمل الإبداعي إذ يرتبط بعملية الخلق والابتكار ووفق هذا النوع من التعلم يتجه العاملون إلى توسيع دائرة التعلم ويبحثون عن وسائل جديدة للتعلم ومعارف جديدة وكيفية تطبيقها، فبدل من أن يظل التعلم مرتبطًا بالبحث عن حلول للمشاكل أو معالجة الانحرافات، فإن البحث يتجه نحو أسباب المشكلات وعن القرارات البديلة التي يمكن أن تحول دون وقوعها.

هذا الأسلوب من التعلم يستلزم البحث عن السياسات والإجراءات الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات والأزمات فهو تعلم مستقبلي استراتيجي أكثر منه انعكاسات أو ارتدادا أو نتيجة أفعال، وهو يتطلب التفكير والتأمل وتوليد المعرفة لتحسين الأداء أو تطوير المنتج ويدخل هذا الأسلوب ضمن التعلم التنظيمي المعاصر⁽⁴⁾.

¹- ناصر جردات وآخرون، المرجع سابق، ص، 193.

²- عامر خضر الكبيسي، المرجع سابق، ص، 93.

³- بلقاسم جوادي، المرجع السابق، ص، 35.

⁴- عبد الرحمن الجاموس، المرجع السابق، ص، 184.

-التعلم ثلاثي الدائرة أو ثلاثي الحلقة triple loop leaning:

يحصل هذا التعلم عندما يقوم الأفراد بمناقشة الأهداف الرئيسية للمنظمة و سبب وجودها والتشكيك بصلاحيه هذه الأهداف أو الاعتراض عليها وبالتالي المساهمة في تحقيق تحويل وتغيير جذري فيها. حيث يرى argyris بأن هذا المستوى من التعلم هو وحده الذي يمكن المنظمة من التكيف المستمر مع بيئتها، بل إنه يمكنها من الانتقال إلى بيئة أخرى وإحداث التغيير في بيئتها ويتفق معه senge بكون هذا التعلم يولد حالة فكرية جديدة تساهم في تحويل المنظمة إلى منظمة ساعية للتعلم، أي أن منظمة ساعية للتعلم من وجهة نظر أرجريس وسنج هي منظمة تسعى لأن يحقق الأفراد تعلمًا خلافاً ثلاثي الحلقة لأنهم يقومون بالمناقشة المستمرة لسبب وجودها والغرض الرئيسي من إقامتها لاكتشاف الحاجة لتغييره⁽¹⁾.

❖ الفروقات بين التعلم الأحادي والثنائي وثلاثي الحلقة:

- 1- يحدث التعلم الأحادي عندما يتم تصحيح الأخطاء وذلك من خلال تغيير السلوك المتبع في تحقيق الهدف وهو بمثابة تحسين المنظمة.
- 2- يحدث التعلم ثنائي عندما يتطلب تصحيح الأخطاء تعديل المعايير وسياسات وأهداف المنظمة ويعتبر كتجديد للمنظمة.
- 3- يحدث التعلم الثلاثي عندما يتطلب تصحيح الأخطاء تحليل المواقف والتأمل فيها وإيجاد أطر جديدة للفهم والتغيير الجذري للمنظمة فهو بمثابة تطوير المنظمة.

¹-ناصر جرادات وآخرون:المرجع السابق،ص،194.

المطلب الثالث: استراتيجيات التعلم التنظيمي ومعوقاته وسبل مواجهتها

أولاً: استراتيجيات التعلم التنظيمي

هناك عدة استراتيجيات تعتمد عليها المنظمة في سبيل نجاح عملية التعلم التنظيمي ومن بينها⁽¹⁾:

1- إستراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة:

تركز على إنجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى ودون أخطاء مما يؤدي إلى تقليل التكاليف كما تقوم الإدارة بتشجيع العاملين على الاعتراف بأخطائهم والاستفادة منها.

2- إستراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار:

تشير إلى حث العاملين على التفكير واكتشاف طرائق جديدة لإنجاز الأعمال مما يتطلب توفير المناخ المناسب والمساعد على المنافسة وتبادل وجهات النظر بين العاملين.

3- إستراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات: تتعلق بمدى الاهتمام بالتعلم التنظيمي على المدى البعيد من

خلال معرفة العاملين للأنشطة المؤسسة ومشاركة الآخرين وجهات نظرهم فضلاً عن معرفتهم بتوجهاتهم الإستراتيجية.

4- إستراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية: تركز هذه الإستراتيجية على إكساب العاملين مهارات من خلال

التدريب المستمر.

5- إستراتيجية التعليم بالتأكيد على التركيز: تشير إلى التركيز على سوق الخدمة من حيث إدامة الحصة السوقية

للمؤسسة من خلال تجريب طرائق وأساليب جديدة لخدمة هذه الأسواق.

¹ - بلخضر مسعودة، استراتيجيات التعلم التنظيمي وأثرها في الإبداع، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 2015، ص، 160.

ثانيا: معوقات التعلم التنظيمي

إن الطريق أمام التعلم التنظيمي ليس سهلا أو ممهدا في جميع المنظمات فعلى صعيد المنظمات نجد العديد من المعوقات التنظيمية التي تحول التعلم التنظيمي ومن أبرزها:

1- البناء التنظيمي التقليدي: يكون البناء التنظيمي التقليدي هرميا رأسيا أي أن السلطة تكون في أعلى

الهرم، وهي التي تحدد الفعاليات حول العمل المطلوب انجازه كما تقيم دوائر متخصصة في وظائف المنظمة مثل التسويق والإنتاج وشؤون الأفراد وغيرها، كما تتولى الإدارة العليا للإشراف والتحكم، وتقلل هذه الدوائر من الحاجة إلى التعاون الأفقي بين الأقسام وبالتالي فإن هذا التنظيم هو تنظيم كفو يساعد في تحقيق إنتاج والتركيز على التعاون الرأسي ويخلق حالة من عدم المساواة بين العاملين، كما أنه غير مناسب للبيئة سريعة التغيير لأنه يرهق الإدارة العليا بمشكلات جديدة ومتابعة بشكل مستمر مما يحد من قدرتها على الاستجابة السريعة للمشكلات والفرص والتهديدات⁽¹⁾.

وعليه تتطلب المنظمات المتعلمة هياكل شبكية مرنة تساعد على التعلم وتشجيعه.

2- الثقافة التنظيمية السائدة: تعكس ثقافة المنظمة القيم والأعراف و القواعد السلوكية وطرق التفكير

والمعتقدات التي يعمل بها التنظيم سواء داخل التنظيم أو من حوله والتي تنبثق من محيط العمل وهي بذلك تؤثر على طريقة تفاعل العمال مع بعضهم البعض داخل المنظمة⁽²⁾.

3- التعلم الوهمي: ومن أكثر الصعوبات التي تواجه التعلم التنظيمي هي الوقوع غيما يطلق عليه التعلم الوهمي

ويظهر هذا النوع من التعلم عندما تلجا المنظمات عن جهل أو قصد إلى تفسير الظواهر أو تفسير النتائج المتحققة بطريقة خاطئة أو أنها تتوهم النجاح وتحاول البقاء على ماهي عليه وقد تصر على جعله خبرة ناجحة وقابلة للتكرار والمحاكاة خلافا كما هو متحقق فعليا⁽³⁾.

4- القيادة التقليدية: وتتصف هذه الأخيرة بتمسكها بالإجراءات الروتينية ومقاومتها للتغيير، وضعف تشجيع

الحوار وعدم الانفتاح على الآخرين وضعف الشفافية لديها وابتعادها عن عمل الفريق، وعدم ثقتها بالغير وضعف تفويضها للصلاحيات واحتكارها للمعلومات أو بفئة محدودة جدا من الأشخاص وضعف رغبتها في التعامل مع

¹- ناصر جرادات وآخرون، المرجع السابق، ص، 200، 201.

²- محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الأردن، الجزء الرابع، 2009، ص، 347.

³- عامر حضر الكبيسي: المرجع السابق، ص، 109.

التكنولوجيا الحديثة مما يؤدي إلى عدم إقبالها على التعلم أو حتى تشجيعه في المنظمة وعليه يتطلب التعلم التنظيمي قيادات تحويلية مرنة تشجع على التعلم وتفتح عليه⁽¹⁾.

5- التواصل وأنظمة الاتصال: تكون الاتصالات في المنظمات الصغيرة غير رسمية وجها لوجه وبالقليل من الرقابة ونظم المعلومات الرسمية وعندما تبدأ المنظمة بالتوسع وتزداد تعقيدا تزداد المسافة بين الإدارة العليا والعاملين في المستوى الأدنى وتبدأ مفاهيم التدرج الهرمي بالظهور بقوة مما ينعكس على الاتصالات ويتم تكثيف الاعتماد على وسائل التنسيق الرسمية ويتم توفير المعلومات حسب الموقع أي تزويد كل موقع فقط بالمعلومات التي تقرر الإدارة العليا أنه يحتاجها كما يتم اعتماد أنظمة رقابة رسمية فيتم استخدام أنظمة المعلومات الرسمية لاكتشاف القصور في تحقيق الأهداف⁽²⁾.

وعليه فالمنظمات المتعلمة تسعى إلى استخدام أحدث الأنظمة وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة والحرص على نشر المعلومات للجميع والتعاون بما يضمن مشاركة كل شخص في تشخيص المشكلة وحلها.

6- مقاومة التعلم: إذ يتطلب التعلم تطبيق أفكار جديدة قد تستلزم تغيرات مهمة في إجراءات العمل وآلياته، أو في بعض العلاقات القائمة أو في طريق نقل المعلومات وإيصالها للآخرين، مما قد يولد نوعا من المقاومة لهذا التغيير لدى الأفراد ثم مقاومة عملية التعلم على مستوى المجتمع والبيئة الخارجية⁽³⁾.

-العوامل النفسية للعمال وعدم الرغبة في العمل نتيجة عدم الرضا.

-عدم توفر الكفاءات المؤهلة للتعلم وزيادة إضافات للمنظمة.

-الظروف الخارجية السائدة في البيئة المنظمة.

-ضعف الإمكانيات وقلة الموارد مما يقلل من برامج التدريب وتعلم مستمر.

ثالثا: سبل مواجهة معوقات التعلم التنظيمي

للتغلب على عوائق عملية التعلم التنظيمي يجب على المنظمة أن تقوم بعدة ممارسات أهمها:

1- إتاحة المعرفة والوصول إلى المعلومات للجميع: وتشير إلى إتاحة المعلومات للجميع وعدم حصرها في

مكاتب القيادات حتى يسود جو من الانفتاح و الشفافية ليعرف الجميع ما يجري داخل المنظمة.

¹- عمر أحمد الهمشري، المرجع السابق، ص، 395.

²- ناصر جرادات وآخرون: المرجع السابق، ص، 202.

³- عمر أحمد الهمشري، المرجع السابق، ص، 397.

- 2- التمكين: وتعني ترك حرية التصرف للعاملين بإعطائهم الصلاحيات القانونية و توفير المعلومات لهم وإعطائهم الثقة بالنفس الأمر الذي يشعرهم بالقوة والقدرة على التأثير بالآخرين وهذا يستلزم معرفة قدرات الأفراد المنوى تمكينهم وحسن انتقائهم وتوفير فرص التقدم والنمو لهم وتدريبهم⁽¹⁾.
- 3- المشاركة: وتعني إشراك الجميع في وضع الاستراتيجيات وتنفيذها.
- 4- التدريب الرسمي.
- 5- البحوث العلمية.
- 6- تكنولوجيا المعلومات والتي تلعب دور مهم في تحسين الذاكرة التنظيمية و تسهيل الاتصال بين أعضاء المنظمة.
- 7- حلقات التفكير وحلقات الجودة الشاملة وفرق البحث العلمي ولجان التطوير تحفز العاملين وتستقطبهم في عمليات التعلم وتبادل الخبرات من خلال عقد اللقاءات والمؤتمرات الدورية وحلقات النقاش وإصدار الكتيبات والنشرات واستخدام الانترنت للاتصال بشبكات و.....المعلومات وتوفر الفرص والسبل للجميع للتواصل وتنمية القدرات المعرفية وتوظيفها لصالح منظماتهم ومجتمعاتهم⁽²⁾.

¹-عبد الرحمان الجاموس، المرجع السابق، ص، 184.

²- عامر خضر الكبيسي، المرجع السابق، ص، 111.

المبحث الثالث: المنظمة المتعلمة

أحدثت التحولات الراهنة ضرورة تحول المنظمات من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة تعتمد على التعلم لأنه هو الميزة التنافسية مستقبلاً، وذلك لتزايد في تطوير التكنولوجيا في كل المجالات، لذلك أوجب على المنظمات أهمية التعلم، لضمان بقائها واستمرارها.

وعليه سنتعرف على مفهوم المنظمة المتعلمة وأهم خصائصها ومميزاتها وأسباب ظهورها.

المطلب الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة وأهدافها وأهميتها

أولاً: تعريف المنظمة المتعلمة

قبل التعرف على المنظمة المتعلمة سنتعرف على الفرق بينها وبين المنظمة التقليدية كما يلي:

الجدول رقم 01: الفرق بين المنظمة المتعلمة والتقليدية

أوجه المقارنة	المنظمة التقليدية	المنظمة المتعلمة
-الموقف اتجاه التغيير	-لا يتم تغيير ما يشكل فعالية وأعراف عمل مستخدمة	-إذا لم تحصل عملية التغيير فلا يتوقع استمرار عمل المنظمة على الأمد البعيد
-الموقف اتجاه الأفكار الجديدة	-إذا لم يكن مصدر الأفكار المبتكرة من داخل المنظمة فإنها ترفض	-يتم قبول الأفكار المبتكرة من داخل وخارج المنظمة وزبي ضوء قدرتها على توليد إبداعات وتميز المنظمة.
-الجهة المسؤولة عن الإبداع	-المجالات التقليدية مثلاً: البحث والتطوير	-جميع أعضاء المنظمة
-الخوف الرئيسي	-العمل والوقوع في الأخطاء	-عدم التعلم وعدم القدرة على التكيف
-ميزة التنافسية	-السلع والخدمات	-إمكانية التعلم والمعرفة والخبرة والتجربة
-وظيفة المدير	-رقابة الآخرين	-تمكين الآخرين.

المصدر: طاهر مدحت منصور، نعمة عباس الحفاجي، نظرية المنظمة، مدخل عمليات، دار البازوري علمية للنشر والتوزيع، الأردن، د-ط، 2010، ص، 207.

من خلال الجدول يتبين لنا أن المنظمة التقليدية تعتمد على الروتينية واعتماد المجالات التقليدية، و القيادة المركزية والتأكيد على فعالية و الأعراف العمل المستخدمة فيها و لا تعطي أي اهتمام اتجاه الأفكار المبتكرة و تتميز بإنتاج السلع والخدمات، والخوف من ارتكاب الأخطاء على غرار المنظمة المتعلمة التي تعتمد على التغيير المستمر وخلق أفكار والإبداع، والاعتماد على التعلم بدرجة كبيرة في مستوياتها الإدارية والتعلم من تجاربها السابقة والمشاركة في اتخاذ القرارات و التعاون.

على غرار المنظمة المتعلمة التي تعتمد على التغيير المستمر وخلق الأفكار والإبداع و الاعتماد على التعلم بدرجة كبيرة.

• تعريف المنظمة المتعلمة:

ظهر مصطلح المنظمة المتعلمة منذ بداية السبعينات من ق 20 على يد كريس أرجريس argris في كتابه (تسهيل التعلم التنظيمي) سنة 1990، حيث بدا يظهر في الأفق على يد senge 1990 الذي كان من أوائل المفكرين الذين شرحوا هذا المصطلح (المنظمة المتعلمة) في كتابه (فن وممارسة المنظمة التي تتعلم) والذي نشره في عام 1990 حيث يؤكد سينغ senge على ضرورة تحول المنظمات من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة التي تعتمد على التعلم⁽¹⁾.

وعليه فإن المنظمة المتعلمة هي: «المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلول لها وتنمية مهاراتهم ومعارفهم من أجل تحقيق أهدافهم»⁽²⁾ وتعرف أيضا: «أن المنظمة المتعلمة تمثل حاصل تفاعل ونقاش ومعايشة واستعمال معلوماتي العاملين فيها، ينتج عنه مزيج يعود بالنفع على المنظمة والعاملين فيها»⁽³⁾.

وعليه فإن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تعتمد على كسب المعارف والخبرات والاعتماد على التعلم التنظيمي في محيطها الداخلي، باعتبارها مصطلح المنظمة المتعلمة مفهوم مستمد من التعلم التنظيمي. ويمكن التعرف أيضا على مفهوم المنظمة المتعلمة من خلال بعض المفكرين:

1- حسب senge: هي المنظمة التي يسعى فيها الأفراد وباستمرار على تطوير وتوسيع قدراتهم لتحقيق النتائج التي يرغبون في الوصول إليها، وفي هذه المنظمات يكون الطموح الجماعي حرا ومفتوحا⁽¹⁾.

¹ - مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص، 82.

² - عامر خضر الكبيسي، المرجع السابق، ص، 213.

³ - علي حسون الطائي، أكرم سالم الجنابي، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص، 138.

2- حسب garvin: هي شكل من المنظمات التي توفر لأفرادها بطرق مختلفة لتوليد مخرجات ايجابية ذات قيمة للمنظمة مثل: الإبداع والكفاءة للو. وصول إلى تفاهم أفضل مع البيئة للحصول على الميزة التنافسية⁽²⁾.

3- حسب padler: هي عبارة عن رؤية ما الذي يكن مناسب ولا يأتي ذلك ببساطة ولكن من خلال تدريب الأفراد ويحدث ذلك كنتيجة للتعلم عند كل المستويات التنظيمية⁽³⁾.

4- حسب karash: هي المنظمات التي يسعى فيها الأفراد بشكل فردي وجماعي وعلى كافة المستويات لزيادة قدراتهم لتحقيق النتائج التي تمهم⁽⁴⁾.

من التعاريف السابقة نستنتج أن المنظمات المتعلمة:

«هي المنظمات التي تسعى دائما إلى تشجيع التعلم داخل محيطها وكسب وخلق المعارف وتوسيع قدرات وخبرات العاملين فيها ودفعهم إلى الإبداع والتعلم في مجال عملهم، من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون فيها. وذلك من أجل الارتقاء بمنظمتهم إلى مصاف المنظمات المتعلمة القادرة على كسب المعارف والتعلم من تجاربها السابقة، من أجل الاستمرار والبقاء، وكسب ميزة تنافسية في مجال نشاطها تميزها على باقي المنظمات» وعليه نطرح التساؤل الآتي:

• كيف يمكن للمنظمة أن تتحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة؟

سنجيب على هذا التساؤل من خلال الشكل التالي:

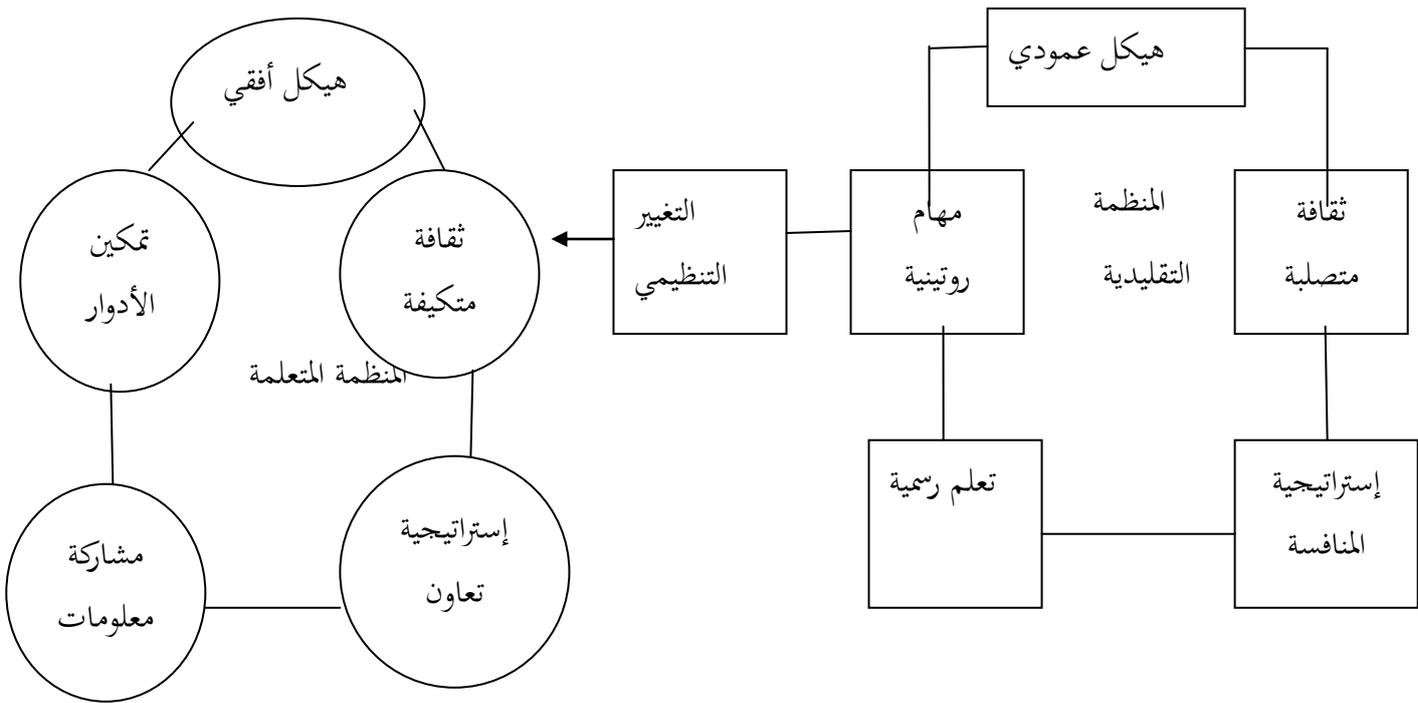
¹ - يحي الرشدان، المنظمات المتعلمة في عصر العولمة استراتيجيات التميز في المنظمات في بيئة متجدد، بحوث أوراق عمل، الأردن، بدون طبعة، 2012، ص، 501.

² - علي حسون الطائي، أكرم سالم الجنابي، المرجع السابق، ص، 137.

³ - سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الكتب المصرية، بدون طبعة، 2013، ص، 268.

⁴ - يحي الرشدان، المنظمات المتعلمة في عصر العولمة، المرجع السابق، ص، 501.

الشكل رقم 03 يمثل التحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة



المصدر: عبد الستار العلي وآخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّا، الطبعة الثالثة، 2012، ص335.

وفيما يلي سنوضح هذا التحول:

- 1- **التحول من الهيكل العمودي إلى الأفقي:** لأن الهيكل العمودي لا يناسب المنظمة المتعلمة لأنه يحد بين المدير والعاملين على كسب الهيكل الأفقي الذي يزيل المسافات بين الوظائف.
- 2- **من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين:** وذلك لأن المهام هي جزء من العمل الذي يقوم به الشخص على عكس الأدوار هي جزء من النظام الاجتماعي الحركي الذي يتيح الحرية للشخص للتصرف.
- 3- **من أنظمة الرقابة إلى مشاركة المعلومات:** وهذا يساعد توسيع نطاق المشاركة داخل المنظمة واتخاذ القرارات وفتح قنوات الاتصال يساعد على المحافظة وظائف المنظمة وبتيح لهم فرصة للتعلم.
- 4- **من إستراتيجية المنافسة إلى إستراتيجية التعاون:** من خلال الحرص على تمكين العاملين ومشاركتهم في تطوير الإستراتيجية لأنهم لديهم صفة مباشرة مع الزبائن والموردين، كما أن إستراتيجية التعاون تتبعها حتى مع المنافسين و ما يدل على ذلك هي: إستراتيجية التحالفات والعمل المشترك.

5- من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة: هذا يساعدها على التكيف مع كل المتغيرات ومع البيئة المحيطة بها لأنها تشجع الانفتاح وإزالة الحدود⁽¹⁾.

ومن هنا يتبين أن منظمة التعلم تحرص كل الحرص على تشجيع التعلم والانفتاح ومشاركة كل أعضائها في اتخاذ القرارات وفتح المجال لهم لإبداء آرائهم وتشجيع العمل ضمن فريق عمل مؤهل ومتعاون لضمان تحقيق الأهداف.

ثانيا: أهداف المنظمة المتعلمة

تهدف منظمات التعلم إلى:

- 1- التعلم من أجل البقاء والاستمرار.
- 2- مواكبة التطورات التكنولوجية.
- 3- تحسين جودة ونوعية المنتجات.
- 4- كسب فريق عمل مؤهل ذو كفاءة في حل المشاكل.
- 5- فهم العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- 6- إنتاج منتجات متطورة ترقى إلى رضي الزبائن.
- 7- كسب ميزة تنافسية في السوق من خلال التعلم.
- 8- التحكم في الوقت بكفاءة وفعالية.
- 9- ترك المجال للأفراد حتى يبدعوا في مجال عملهم.
- 10- تحفيز ودفع الأفراد نفسيا ومعنويا.
- 11- القدرة على مواجهة التغيير المستمر والتكيف مع المتغيرات.
- 12- تحقيق التميز وكسب ميزة تنافسية⁽²⁾.

ثالثا: أهمية منظمات التعلم

تظهر أهمية المنظمة المتعلمة في كونها تسعى دائما إلى التعلم من أجل البقاء والنمو وكسب فريق عمل مؤهل ذو كفاءة وفعالية، تضمن لهم التميز والتعبير عن آرائهم وخلق جو من التعاون والتشارك داخل المؤسسة واستشارتهم في اتخاذ القرارات يجعلهم يشعرون أنهم ينتمون إلى المؤسسة وأنهم جزء منها لذا فهي تركز على:

✓ رضا العاملين في المنظمة المتعلمة.

¹ - عبد الستار العلي وآخرون، المرجع السابق، ص 335، 336.

² - سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص 273.

- ✓ - تعطي الأفراد العاملين فيها أمل في مستقبل أفضل.
- ✓ - التأمين ضد المخاطر من خلال خلق سلوكيات ايجابية وأفكر جديدة وزيادة روح التحدي.
- ✓ - زيادة روح التعاون والمشاركة في خلق الأفكار يولد الشعور بالانتماء للمنظمة.
- ✓ - خلق بيئة مناسبة للإبداع والتعلم والابتكار داخل المنظمة.
- ✓ - من أجل تجنب الفشل وحالات التدهور.
- ✓ - التوسع والانتشار والاستقلالية والتحرر.
- ✓ - تحسين الجودة وتطوير المنتجات.
- ✓ - زيادة الأداء الفاعل للعاملين⁽¹⁾.

¹ - مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص، 85.

المطلب الثاني: خصائص المنظمة المتعلمة

أولاً: خصائص منظمات التعلم

تتمثل خصائص منظمات التعلم فيما يلي:

- أ- خلق التعلم المستمر: من خلال ربط العمل بالتعلم حيث يتعلم الأفراد من خلال تأديتهم لأعمالهم.
- ب- تشجيع الاستعلام والحوار: من خلال زيادة قدرة الأفراد على التعبير عن وجهات النظر والقدرة على الاستماع والمناقشة.
- ت- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي: وذلك من أجل الاعتماد على فريق العمل وتشجيع التعاون حتى يتعلم أعضاء الفريق من بعضهم البعض⁽¹⁾.
- ث- تطوير أنظمة لحيازة ومشاركة عملية التعلم: وذلك لتطوير أنظمة للمشاركة في عملية التعلم وتعزيز تكاملها مع العمل، بحيث يسمح لأفراد المنظمة الوصول لهذه الأنظمة ذات تكنولوجيا متنوعة.
- ج- تمكين العاملين نحو تحقيق رؤى مشتركة⁽²⁾ يقصد به جعل العاملين قادرين على التصرف والتحرك بفعالية والمشاركة في صياغة وتطبيق رؤى المنظمة.
- ح- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: من خلال ربط المنظمة بأبعاد البيئة وفهم الأفراد لهذه الأبعاد واستخدام المعلومات لضبط ممارسات العمل والتعامل مع متغيرات البيئة الخارجية⁽³⁾.
- خ- توفير قيادة إستراتيجية للتعلم: من خلال استخدام أسلوب استراتيجي يساعد القيادة على اكتشاف الأخطاء والتكيف مع كل المتغيرات ويساعد كذلك على تعلم الأفراد⁽⁴⁾.

ثانياً خصائص المنظمة المتعلمة حسب بعض المفكرين

• خصائص المنظمة حسب هت w.dhitt:

- ✓ -قيم مشتركة.
- ✓ -نمط قيادي محفز.
- ✓ -فريق العمل، تتعلم بطاقة أكبر من طاقات التعلم الفردية.

¹ - فريد القواسمي وآخرون، خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التعليمي استراتيجيات التميز في المنظمات في بيئة متجددة، الأردن، 2012، ص، 169.

² - عامر خضر الكبيسي: المرجع السابق، ص، 117.

³ - فريد القواسمي وآخرون، المرجع السابق، ص، 170.

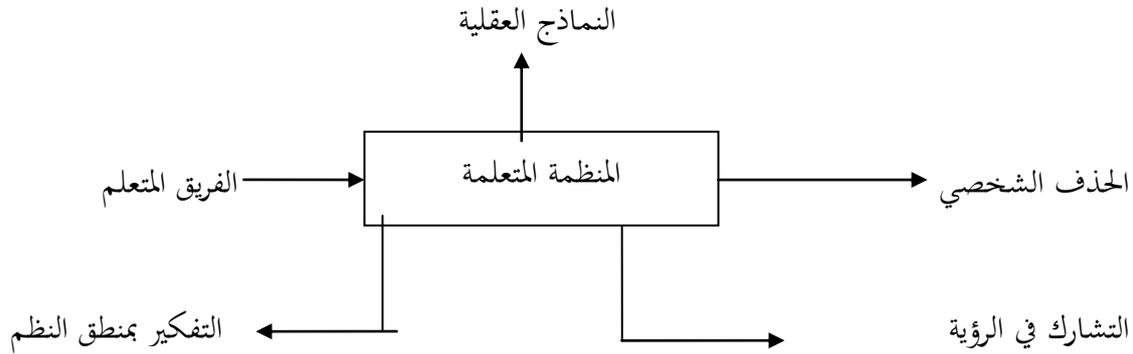
⁴ - مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص، 85.

- ✓ - الإستراتيجية، غرضها الاكتشاف والتكيف.
- ✓ - هيكل تنظيمي شبكي وبدرجة عالية من المرونة والاستجابة.
- ✓ - أفراد لديهم ميول نحو التعلم.
- ✓ - تعلم لقياس التميز⁽¹⁾.

• خصائص بيتر سينغ **senge** للمنظمة المتعلمة:

- ✓ - الحذف الشخصي: أي التمتع بالوعي الذاتي والانفتاح على الآخرين.
- ✓ - النماذج العقلية: تتمثل في الأعضاء الذين يتمتعون بقدرة على تبني أساليب جديدة وأفكار إبداعية.
- ✓ - التشارك في الرؤية: أي المشاركة في صياغة رؤى المنظمة.
- ✓ - الفريق المتعلم: التركيز على التشارك والتعاون.
- ✓ - التفكير بمنطق النظم⁽²⁾، مقدرة أعضاء المنظمة على اتخاذ أنماط تفكيرية حديثة.

الشكل رقم 04 نموذج خصائص المنظمة المتعلمة لسينغ:

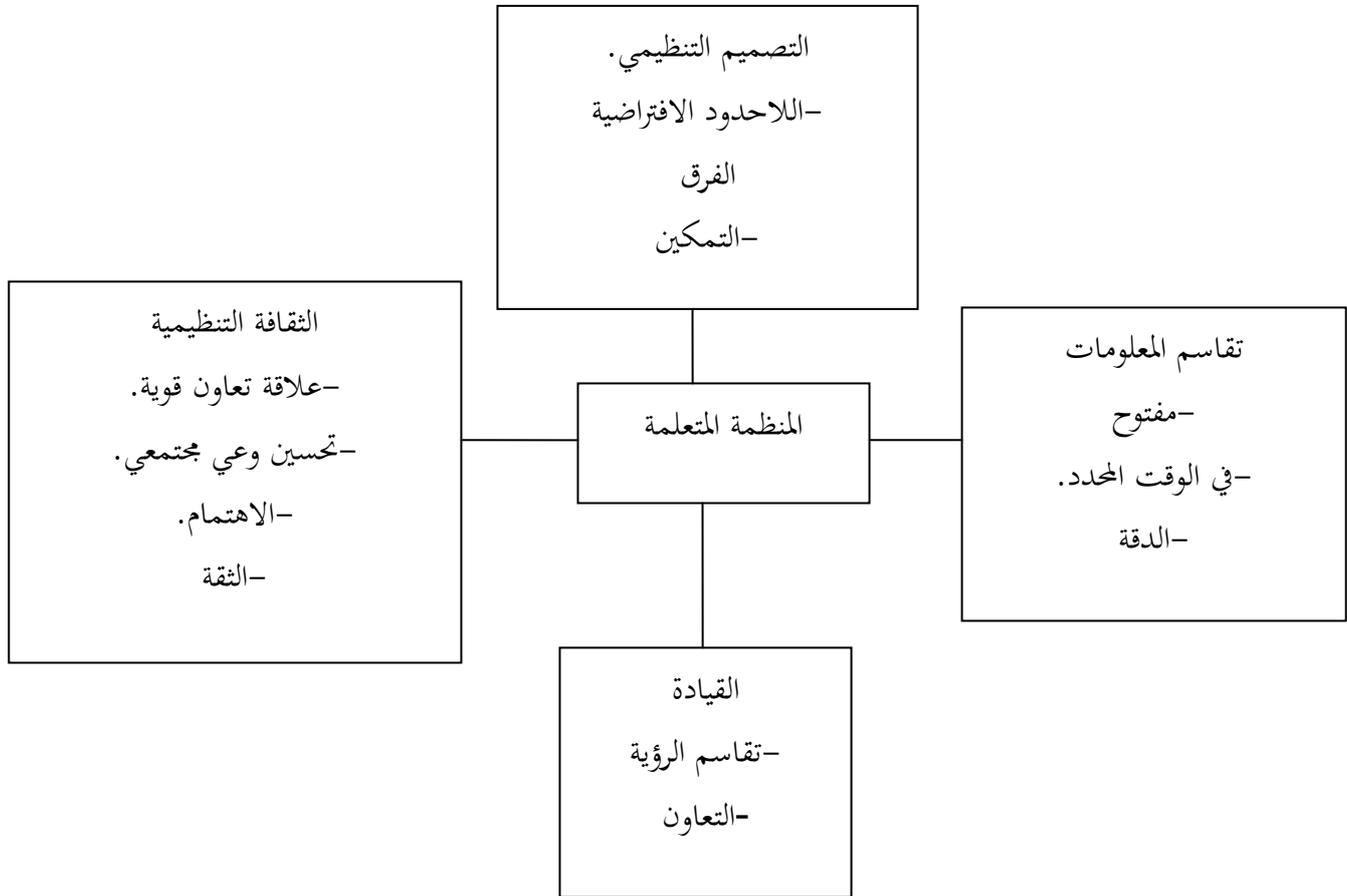


المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نموذج سينغ.

¹ - مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص، 85.

² - طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، المرجع السابق، ص، 208.

الشكل رقم 05 نموذج الخصائص المنظمة المتعلمة حسب Robbins and Coulter



المصدر: طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، المرجع السابق، ص 212

يوضح لنا الشكل خصائص المنظمة المتعلمة كالاتي:

- 1- **التصميم التنظيمي:** يعتبر من العناصر المهمة في تقد وتطور المنظمة من جميع النواحي حيث أنه يحدد طرق الاتصال وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وتحديد فرق العمل وتمكين العاملين داخل المنظمة.
- 2- **الثقافة التعليمية:** هي مجموعة من العادات والتقاليد والمعتقدات والأفكار القيم السائدة المتعارف عليها والتي تساهم في خلق علاقة تعاونية قوية بين العاملين وتحسين الوعي للعمل الجماعي والاهتمام والثقة بالعاملين فيها.

3- القيادة: هي التي تحدد الأهداف وترسم السياسات والخطط وتتخذ القرارات وتعمل على تعلم أساليب تفكير جديدة ومتطورة وتقاسم الرؤية مع المسؤولين والتعاون معهم في حل المشاكل⁽¹⁾.

4- تقاسم المعلومات: أن يكون نظام المعلومات مفتوح أي متوفر للجميع وأن المعلومات تصل في الوقت المحدد لصاحبها وبدقة دون أي معوقات يساعد على تبادل المعلومات.

• خصائص المنظمة المتعلمة حسب rose.diengkuntz تتمثل في⁽²⁾

- ✓ -تحسين تقاسم المعارف وضمان العمل التعاوني بين الأعضاء داخل المنظمة.
- ✓ -ترويج ونشر أحسن التطبيقات في المنظمة.
- ✓ -تحسين التعلم ودمج الموظفين الجدد.
- ✓ -تجنب إضاعة الخبرات والمهارات والحفاظ على المعارف السابقة لإعادة استخدامها.
- ✓ -تحسين جودة المشاريع والابتكارات.
- ✓ -تحسين العلاقة مع المحيط الخارجي (زبائن-مودين... الخ)
- ✓ -القدرة على التفاعل مع الأحداث غير المنتظرة وإدارة الحالات المستعجلة والمتأزمة.
- ✓ -قبول الأخطاء لأنها ذات قيمة ضرورية للتعلم.
- ✓ -نمو الشعور بالمسؤولية الشخصية والمشاركة.
- ✓ -تمكين الأفراد من تحليل المشاكل وتحديد الحلول.
- ✓ -تبادل القيم والعمليات المشتركة مثل: الحوار.

¹ - عبد الرحمان الجاموس، المرجع السابق، ص، 185، 186، 187.

² - ثابت الحبيب بن عيو الجيلالي، المرجع السابق، ص، 240.

المطلب الثالث: مبررات المنظمة المتعلمة وعوامل بنائها:

أولاً: مبررات الاهتمام بمنظمات التعلم

هناك عدة مبررات أدت إلى ظهور ما يسمى بمنظمات التعلم وهي كالاتي:

- ✓ -التغير السريع والمتواصل في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والذي انعكس على مطالب الناس وطموحهم ورغباتهم.
- ✓ -زيادة المنافسة بين المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية العامة منها والخاصة.
- ✓ -زيادة أهمية المعرفة في كل المجالات لزيادة فهمنا بالآخرين ولتحقيق مزايا تنافسية.
- ✓ -تحويل الاهتمام من رأس المال المادي إلى رأس المال البشري⁽¹⁾.
- ✓ -زيادة عمليات التغيير والتطوير التنظيمي.
- ✓ -تزايد الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات.
- ✓ -التركيز على التميز التنافسي وتحقيق الإنتاجية.
- ✓ -ظهور ما يسمى بمجتمعات التعلم واقتصاديات المعرفة⁽²⁾.

ثانياً: عوامل بناء المنظمة المتعلمة

وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- -الرؤية: وهي من الخطوات الأولى في تأسيس المنظمة ويجب على المنظمة بناء رؤية وتصور يتم من خلاله تحديد ما هو مطلوب من التعلم التنظيمي من أجل تحقيق الأهداف المحددة، وحتى يتكامل التعلم التنظيمي مع المنظمة وأهدافها وعلى القائمين على المنظمة إفهام العاملين إلى أين تتجه هذه المنظمة.
- -ممارسة الإدارة التنفيذية: بعد ما يتم وضع الرؤية يأتي دور المدير بين التنفيذيين لتقديم الدعم العملي لتحقيقها على أرض الواقع من خلال حث الأفراد على تحمل المسؤولية والتحسين المستمر وتشجيع العاملين من أجل تحقيق الرؤيا.
- -ممارسات الإدارة الإشرافية: وهي المسؤولية عن دعم أعمال الأفراد وفرق العمل في المنظمة وذلك من خلال:

-مساعدة الأفراد على إحداث التكامل بين ما يتعلموه وبين ما هو مطلوب منهم من وظائف ومهام.

¹ - موسى رحمان، دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري، ملتقى دولي، جامعة شلف، 13/14/ديسمبر 2011، ص، 07.

² - سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص، 273.

- تشجيع العاملين على الأخذ بروح المبادرة والمخاطر.
- تشجيع المديرين التنفيذيين بما يتم تطويره من مفاهيم جديدة وابتكارات⁽¹⁾.
- **-المناخ التنظيمي:** يعرف على أنه مجموعة القيم والاتجاهات والممارسات السائدة في المنظمة، ويتضح ذلك من خلال الطريقة التي يتصرف بها العاملون في أدائهم لأعمالهم وحتى يتحقق مفهوم المنظمة المتعلمة، يجب عليها تبني مناخ تنظيمي يقوم على: الثقة والانفتاح المتبادل، حيث لا يشعر فيها العاملون بالخوف والرغبة من عرض أفكارهم والإفصاح عن آرائهم وعمما يجول في أذهانهم.
- **-الهيكل التنظيمي:** تحتاج عملية التعلم التنظيمي في المنظمة إلى هيكل تنظيمي يلبي حاجات التعلم، لأن التعلم يحتاج إلى مرونة في الهيكل وذلك حتى تستطيع المنظمة الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية من خلال:
- تخفيف الإجراءات البيروقراطية التي تعيق تدفق المعلومات.
- دورات العمل داخل المنظمة.
- تشكيل فرق عمل متعددة المهام.
- **-نظم الاتصال وتدفق المعلومات:** وذلك من خلال الحصول على المعلومات ومعالجتها وتخزينها وتوزيعها بين الأقسام والدوائر التي تحتاجها في تنفيذ أعمالها من خلال:
- الحرص على أن يحصل جميع العاملين على المعلومات الضرورية.
- استخدام وسائل تكنولوجية متطورة في مجال الاتصال.
- تدريب واسع ومستمر لجميع العاملين في المنظمة
- **-ممارسات الأفراد وفرق العمل:** وذلك يظهر من خلال تشارك الأفراد والجماعات في الخبرات والمعلومات في مجال العمل وتقاسم الخبرة والمعرفة بطرق غير رسمية والحوار والنقاش.
- **-طرق العمل وأساليبه:** وتتمثل في الأساليب التي تنتهجها المنظمة لأداء أعمالها وتحسين التعلم التنظيمي وذلك من خلال رؤيتها ونظام المعلومات الموجود فيها.

¹ - أحمد العزام، عوامل بناء المنظمة المتعلمة، المرجع السابق، ص 192، 193.

- - أهداف الأداء والتغذية الراجعة: تعبر التغذية الراجعة عن الأداء سواء من داخل أو خارج المنظمة وذلك من اجل التأكد أن أهداف المنظمة تسير في الاتجاه الصحيح وبالتالي معرفة أن التعلم التنظيمي في المنظمة يحقق ما هو مطلوب، وأن استخدام التغذية الراجعة هي بمثابة الموجه الحقيقي للتعلم التنظيمي.
- - تطوير العاملين وتصميم نظام مكافآت: وهذا يتمثل في تطوير العاملين من خلال التدريب والتعليم الفردي هذا يساعد على تطوير جميع أفراد المنظمة، لذلك لا بد من أن يكون نظام المكافآت في المنظمة المتعلمة مبنيًا بحيث يكون داعماً ومشجعاً للتعلم التنظيمي مثل: التكريم المشاركة في أرباح المنظمة¹.

¹ - أحمد العزام، المرجع السابق، ص 193، 194.

خلاصة الفصل:

تعتمد منظمات الأعمال اليوم بدرجة كبيرة على التعلم في إدارتها فهو يضمن لها أن تكون في مصاف المنظمات الناجحة والتميزة ، حيث يعتبر التعلم التنظيمي وسيلة فعالة تمكن المنظمة من مواجهة التغيرات الخارجية والتكيف معها وتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من اكتساب واحتلال مكانة في السوق المحلية والعالمية ، فهو يجعل من منظمة تقليدية منظمة متعلمة ساعية للابتكار والتجديد وتميز بقدرتها على تحليل وحل المشاكل والتعلم من تجاربها وخبراتها السابقة، ومحاولة استثمار الدروس المستخلصة منها في مواقف مشابهة في المستقبل وإدارة واستخدام المعرفة والتقنيات بشكل فعال يحسن من أدائها العام ومعالجة أخطائها السابقة ولكي تحقق ذلك يجب على المنظمة أن تدرك شروط نجاح عملية التعلم التنظيمي لديها، وان تنشر ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة الأعضاء المنظمة وان تدعم وتشجع العمل والتعلم الجماعي وتسهيل الاتصال بين أعضاء المنظمة واستخدام تكنولوجيا تساعد على توزيع ونشر المعارف واستخدامها عند الضرورة ، كما يجب أيضا أن تستفيد المنظمة من تجارب المنظمات الأخرى وتتعلم منها فذلك يساعدها في خفض تكاليف وتقليل المخاطر المتعلقة بحل مشكلات والتعلم بشكل أسرع .

ومن خلال ما ذكرناه نستنتج أن هناك فرق بين مصطلح التعلم التنظيمي ومصطلح المنظمة المتعلمة فالتعلم التنظيمي هو نشاط أو عملية تحدث داخل المنظمة أما المنظمة المتعلمة فهي شكل من أشكال المنظمة تعبر عن هيكلها كما أنها تركز على الأفراد والمنظمة ككل.

الفصل الثاني

الإبداع الإداري

تمهيد:

تواجه منظمات الأعمال اليوم تحديا مشتركا يتمثل في حاجتها لرفع مستوى أدائها حتى يتسنى لها البقاء والمنافسة والتكيف مع متطلبات عصر المعرفة الذي تعيشه، هذا التحدي قد جعل الكثير من المنظمات لا تعتمد على الأساليب الإدارية التقليدية الروتينية المنتهجة من قبل، وإنما تبني أساليب عمل جديدة تمكنها من الارتقاء والتميز وإنجاز ما هو غير متوقع.

أدى هذا إلى إبراز الحاجة للإبداع في الإدارة وهو ما يعرف بالإبداع الإداري، الذي يساعد المنظمة على خلق بيئة داخلية منفتحة متجددة ومولدة للأفكار الجديدة المبتكرة وتطوير روح المبادرة وإملاء قيمة المصلحة العامة والخروج من النمطية في التعامل إلى الرغبة في تحقيق التطور والتجديد والابتكار.

وستتطرق في فصلنا هذا إلى الإحاطة بالجانب النظري للإبداع الإداري وبكل جوانبه.

المبحث الأول: عموميات حول الإبداع

الإبداع هو ظاهرة إنسانية وجدت منذ خلق الله البشرية، فالإبداع هو الرغبة والحاجة التي كان الإنسان من خلالها يبحث عن كل ما هو جديد وغير متوقع وتدفعه إلى الارتقاء والتطور منذ أقدم العصور.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الإبداع

تعددت مفاهيم الإبداع وذلك لاختلاف وجهات نظر الباحثين ومجالات دراستهم وسنحاول أن نعطي مفاهيم عامة حول الإبداع.

أولاً: مفهوم الإبداع من الناحية اللغوية

الإبداع كما جاء في لسان العرب من بدع يبدعه بدعا وابتدعه أي أنشأه وبدأه و«أبدعت الشيء اخترعته على غير مثال سابق» (اختراعته على شكل ليس مكرر أو مشابه لما قبله)⁽¹⁾، والإبداع في اللغة هو الاختراع والابتكار على غير مثال سابق، وبصورة أوضح هو إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل على هذه الصورة.....⁽²⁾ أما في القرآن الكريم فقد جاءت كلمة الإبداع بمعنى المحدث والجديد لقول الله تعالى «ما كنت بدعا من الرسل وما أدري ما يفعل بي ولا بكم إن اتبع إلا ما يوحى إلي وما أنا إلا نذير مبين»⁽³⁾. وجاءت بمعنى الخالق لكل شيء في قوله تعالى «بديع السموات والأرض أنى يكون له ولد ولم تكن له صاحبه وخلق كل شيء وهو بكل شيء عليم»، والبديع من صفات الله سبحانه وتعالى أول الخالقين فالإبداع هو عمل إلهي لأنه إيجاد وخلق من العدم، أما العمل البشري فهو إعادة تركيب الأجزاء الموجودة مسبقاً بطريقة مختلفة لتشكيل ما لم تألفه الخبرة البشرية بعد»⁽⁴⁾.

ثانياً: مفهوم الإبداع من الناحية الموضوعية

عرف العالم سيمسون الإبداع على أنه المبادرة التي يبدعها الشخص بقدرته على الانشقاق من التسلسل العادي في التفكير إلى مخالفة كلية. أما لاسكندر روشكاف عرف الإبداع بمعناه الواسع هو إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج أما حافل القدرة على تكوين تركيبات أو تنظيمات جديدة⁽¹⁾.

¹ - رياض الصلح، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق لبنان، الطبعة الأولى، 2001، ص، 72.

² - جمال خير الله، المرجع السابق، ص، 6.

³ - سورة الأحقاف، الآية، 8.

⁴ - أسماء جلوي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013، ص، 58.

أما Craonbach فعرف الإبداع على أنه:

«التفكير المختلف والذي يعني توافر المهارات والبراعات التي يتم من خلالها التوصل إلى أفكار وملاحظات جديدة تماماً بمعنى آخر فإن الإبداع أو التفكير المختلف هو القدرة على رؤية الأشياء بطرق جديدة»⁽²⁾. أما عرف روجرز الإبداع على أنه ظهور لإنتاج جديد نابع من التفاعل بين الفرد وما يكتسبه من خبرات، في حين عرفه جيلفورد بأنه تفكير في نسق مفتوح يتميز بالإنتاج فيه بخاصية فريدة هي تنوع الإجابات المنتجة كما يعرفه خير الله بأنه قدرة الفرد على الإنتاج بحيث يتميز بأكبر قدر من الطاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة وذلك استجابة لمشكلة أو موقف مثير وأما صالح فيشير أن الإبداع إنتاج منحز يحظى بالقيمة والأهمية ويضيف إلى المعرفة شيئاً جيداً في ميدان تخصصه يثير المتعة والدهشة⁽³⁾.

من خلال التعاريف يمكن أن نستخلص جملة من الخصائص المحددة لمفهوم الإبداع:

- - الإبداع هو استحداث شيء لم يكن موجود من قبل بمعنى هو نقيض التقليد والمحاكاة والمألوف.
 - - الإبداع هو قدرة عقلية تتفاوت من شخص لآخر تنمى بالتدريب وتعلم المهارات، أن ترى ما لا يراه الآخرون في طريقة حل المشاكل.
 - - الخروج عن المألوف في طريقة حل المشكلات.
 - - يحتاج الإبداع إلى الموهبة والبراعة والمعرفة وعنصر الالتزام والمواصلة.
- كما عرف الإبداع على أنه رؤية الأفراد لظاهرة ما بطريقة جديدة تتطلب المعالجة ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومتميز ومن ثم إيجاد الحل⁽⁴⁾.

ثالثاً: مداخل الإبداع

تناول الباحثين مصطلح الإبداع من زوايا مختلفة وعلى أساسها اختلفت المفاهيم حول الإبداع وتتحلى تلك المداخل في:

¹ - عيسى العوي، عبد الرحمان العلوي الجميدي، القاموس العربي الأول لمصطلحات علوم التفكير، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص، 18.

² - سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي مرجع السابق، ص، 91.

- ليلي حسني أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، المنهل

³ <https://books.google.dz/boobs?isbn:979650005557>، 265، 2018/01/18:00:14

- رامي عبابنة، رامي إبراهيم شقران، درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى قادة التربويين لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد، مجلة العلوم

⁴ التربوية والنفسية، مجلة علوم التربوية والنفسية، العدد اثنان، المجلد أربعة عشر، الأردن يونيو، 2013، ص، 470.

1- "التركيز على العملية الإبداعية: وهنا يلاحظ أن هناك اختلافا بين الباحثين حول المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية وذلك لأن الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة ومنسقة ومتتالية بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات غير أن ذلك لا يلغي أهمية إدراك أن العمل الإبداعي قد يتم عبر خطوات منظمة أيضا وبالذات على مستوى عمليات الإبداع الجماعي"⁽¹⁾.

2- مدخل التركيز على الناتج الإبداعي وتعرف أيضا بالتركيز على المحصلة النهائية، حيث يتم التركيز هنا على الناتج الإبداعي والذي يتمثل بمقدار الإنتاجية productivity والبراعة ingenuity، في اتخاذ القرارات وبالتالي بلوغ حال الأمثلة المستهدفة.

3- مدخل التركيز على الصفات الشخصية للمبدعين: حيث يتم تناول الصفات في متخذ القرار المبدع من حيث الخصائص النفسية له ومدى استعداده للعمل الدؤوب والمثابرة على الخبرة الداخلية والخارجية وبشكل عام يتم التأكيد على كل ماله علاقة بالصفات الإبداعية مثل:

- الفضول والبحث عن حالة عدم الرضا عن الوضع الراهن.

- الالتزام بهدف سام، والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار.

- التلقائية fluence والمرونة Flexibilité and sportlaneity

- تشجيع تبادل الرأي والمشاركة والنقد الذاتي.

- الإحالة Originalité

- القدرة على تفهم المشاكل senitivity to problem

- المحافظة على الاتجاه maint enance of direction⁽²⁾.

رابعا: الفرق بين الإبداع ومفاهيم مشابهة

1- الفرق بين الإبداع والابتكار

لابتكار هو عملية خلق الأفكار الجديدة ووضعها موضع التنفيذ⁽³⁾.

¹ - محمد الصبري، الموسوعة العلمية، للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الجزء الثالث، 2009، ص، 272.

² - مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص، 29، 28.

³ - سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي المرجع السابق، ص، 211.

بمعنى أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاف لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج⁽¹⁾.

خلاصة القول إن الفرق بين الابتكار والإبداع يتمثل في: «أن الإبداع يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة، أما الابتكار يتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية، أو سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة لزبائنها إذ كان الإبداع متعلق بالأشخاص فإن الابتكار يتعلق بالمنظمة وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي»⁽²⁾.

2- الفرق بين الإبداع والاختراع

يختلف مفهوم الإبداع عن الاختراع مع أنهما مفهومان مترابطان فالاختراع يعني إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية، أما الإبداع فإنه يتضمن قيام منظمة ما بإنتاج سلع أو خدمات معينة أو استخدام طرق جديدة للمدخلات لم يسبق لها أن استخدمها... ولهذا فإن الاختراع هو جزء من عملية الإبداع ذاتها⁽³⁾.

فهو يعمل أكثر على الجانب التكنولوجي والتأثيرات الفنية التي تعتبر جزء من الإبداع.

3- الفرق بين الإبداع والذكاء

"الذكاء هو القدرة على اكتساب وتطبيق المعرفة فهو القدرة على بناء وتحسين المعرفة ونقلها من المعرفة الاحتمالية إلى المعرفة التي يمكن استخدامها في اتخاذ القرار"⁽⁴⁾.

وبذلك فهو له علاقة وثيقة بالذكاء "حيث يعتبر ضروري لكنه لا يضمن الإبداع لكن بعض الآخر يرى أن وجود بعض مستويات الذكاء العام ضرورية للإبداع إلا أننا نرى أن الإبداع قد يكون ناتجاً عن الذكاء كما الذكاء يمكن اكتسابه من خلال الإبداع الخلاق"⁽⁵⁾.

4- الفرق بين الإبداع والموهبة

"الموهبة هي قدرة خاصة تجعل الإنسان يتقن عمله في مجال الموهبة بسهولة"⁽⁶⁾.

¹ - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار واثل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 17، 18.

² - سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص 211.

Camille carriers Denis g.grand ,le concept d'innovation :delats et ambiguïtés,5ième conférence international de management stratégique France,13.14.15mai 1996.p3. ³

⁴ - عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار ميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2012، ص 329.

⁵ - سيد محمد جاد الرب، مئة سؤال وجواب في القيادة الإدارية، جامعة قناة السويس، مصر، بدون طبعة، 2007، ص 35.

⁶ - جمال خير الله، المرجع السابق، ص 14.

وبذلك فإن الموهوب هو موهوب في مجال معين بغض النظر عن المقاييس المعمول بيها أما المبدع فهو الذي ينظر إلى كل شيء وليس شيء محدد بطريقة مختلفة ومميزة عن البقية فرمما يخرج بأفكار جديدة وغير مألوفة لم يسبق أحد إليها قبله وبذلك يمكننا القول أن ليس كل مبدع موهوب وليس كل موهوب مبدع.

المطلب الثاني: عملية الإبداع

أولاً: مكونات الإبداع

تتكون عملية الإبداع من عدة عناصر وأهمها مايلي:

أ- الخبرة expertise:

فهي هامة جدا للإبداع وتساهم في تقديم الحلول الهامة للمواقف والمشكلات الخطيرة.

ب- التفكير التخيلي imaginative Think:

وهو الذي يعكس وجهة النظر التقليدية للإبداع، ويقدم المهارات اللازمة لرؤية الأشياء الجديدة والمختلفة، ويساعد على التواصل إلى نماذج جديدة ويربطها ببعضها البعض.

ج- الدوافع الحقيقية intrinixmotivation:

حيث يزداد إبداع الفرد عندما تزداد اهتماماته بالموضوعات الهامة والهادفة ومن خلال مواقف التحدي التي يواجهها⁽¹⁾.

ثانياً: مراحل الإبداع

قسم المتخصصين في العلوم الإدارية عملية الإبداع إلى مراحل تتمثل في: (2).

أ- مرحلة التصوير جديدة **recognition**: حيث بموجب هذه المرحلة تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة أو تصوير كامل للإمكانات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة.

ب- مرحلة تكوين الفكر **idea formulation**: حيث تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأساسية الثانية في عملية الإبداع، وهي تعد عمل مبدع وخلاق لتوجيه كل العوامل المطلوب اعتمادها وهي تمثل تقييم **evaluation** ضوءها الاستمرار أو إدارة الإبداع في كل مراحلها المطلوبة حيث يتقرر في تصاحب التوقف عن العمل.

ج- مرحلة معالجة المشكلة **problem solving**: وهذه المرحلة ترافق عملية الإبداع بشكل مستمر

¹ - سيد محمد جاد الرب، مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية المرجع السابق، ص، 33.34.

² - مؤيد عبد الحين الفضل، المرجع السابق، ص، 25.

على اعتبار أن هنالك مشكلات أو معلومات تظهر في عملية الإبداع يتطلب الأمر معالجتها

د- **مرحلة الحل solution**: بموجب هذه المرحلة يتم التوصل إلى المشروع المطلوب وبلوغ مرحلة innovation. الإبداع، فإذا حقق المبدع المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة، يسمى هذا النوع من الإبداع بالتبني by adoption

أما إذا لم تحقق المورد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ، فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير développement.

و- **مرحلة التطوير développement**: حيث تمثل هذه المرحلة أحد صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع، حيث يحاول أن يحل المشكلات التي تتصف بعدم التأكد من خلال الأخذ بنظر الاعتبار حاجة السوق والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك، ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات (المخرجات) فعلا للسوق.

ر- **مرحلة الاستعمال والانتشار utilization and diffusion**: حيث تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية والأخيرة في عملية الإبداع حيث يتم استخدام ماتم تقدميه من عمل مبدع والنتائج المرتبطة به.

ثالثا: مستويات الإبداع

يظهر الإبداع في العديد من المستويات ومنها:⁽¹⁾

أ- **الإبداع على مستوى الفردي**: يكون لدى العاملين حاسة إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلا.

ب- **الإبداع على مستوى الجماعات**: يكون هناك جماعات في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل.

ج- **الإبداع على مستوى المنظمات**: فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجيا ومثاليا للمنظمات الأخرى

رابعا: أنواع الإبداع

تناول الباحثون في مجال السلوك التنظيمي وعلم المنظمة موضوعات الإبداع من مداخل ونظريات مختلفة وقد قادت مجالات دراستهم وأهدافها المتنوعة إلى تشخيص أنواع مختلفة للإبداع، يمكن أن نوضحها كالآتي:⁽²⁾

¹ - رامي محمود عبابنة، رامي إبراهيم الشقران، المرجع السابق، ص، 471.

² - حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إتراف للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص، 48.47.

أ- أنواع الإبداع وفقا لاستعمالاته والغرض منه: حيث وفقا لهذا المنطق صنف الإبداع إلى نوعين هما: وهو إحدى الطرائق التي تتكيف بموجبها المنظمات مع التغيرات في بيئتها من خلال طرح منتجات جديدة أو إبداع المنتج *produit innovation* تحسين منتجات قائمة باستمرار وإبداع العملية *process innovation* الذي يشير إلى إدخال أساليب عمل جديدة أو إجراء تحسينات على العملية الإنتاجية.

ب- الإبداع وفقا لمجاله: حيث صنف الإبداع إلى صنفين هما إبداع إداري *administration innovation* وإبداع تكنولوجي *technological innovation*

والإبداع الإداري يختلف عن الإبداع التكنولوجي كونه يحدث أقل تكرارا منه، وتشمل الإبداعات الإدارية تغير في هيكل المنظمة وأنظمة ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية، أما الإبداعات التكنولوجية فتتمثل بطرح منتجات جديدة أو تعديل منتجات قائمة أو إدخال عمليات وطرائق جديدة على العملية الإنتاجية أو إجراء تحسينات عليها.

ج- أنواع الإبداع وفقا لمستوى التغيير الذي ينطوي عليه أو لمدى التأثير:

فقد أشار العديد من الباحثين إلى صنفين للإبداع وفقا لمدى تأثيره وهما الإبداع الجذري *radical innovation* الذي يشير إلى العملية متكاملة العناصر من إنتاج وتسويق وإدارة إستراتيجية، بحيث تؤدي إلى طرح منتج جديد أو خدمة جديدة مختلفة جذريا عن تلك الموجودة في الأسواق والإبداع الذي يعبر عن التحسينات على المنتج التدريجي أو المضاف *incremental innovation* الحالي أو المنتج الجديد بأبعاد مماثلة لأبعاد المنتج السابق...

المطلب الثالث: التفكير الإبداعي لدى الأفراد

أولاً: عوامل القدرة الإبداعية

هناك عدة عوامل أساسية مكونة للقدرة الإبداعية لدى الأفراد والتي من دونها لا يمكن التحدث عن وجود تفكير إبداعي وقد تناول أغلب الباحثين في دراستهم العوامل الآتية:⁽¹⁾

1-عوامل الطلاقة: وتختص بكفاءة الشخص المبدع في استدعاء المعلومات وتداعياتها، ويمكن التعبير عنها بالسيولة أو الخصوبة الفكرية، وتظهر طلاقة الفرد من خلال كمية الأفكار التي تطفأ على ذهنه عند إثارة مشكلة، كما تعبر عن سهولة توليد الأفكار وسرعة التفكير وسرعة التصنيف بإعطاء كلمات في نسق محدد أو وفق نظام معلوم وعلى ذلك يمكن تحديد ثلاثة أنواع للطلاقة كالتالي:

أ-الطلاقة الفكرية: وتنسب إلى سرعة توليد وحدات من المعلومات اللفظية أو المعاني مثل كلمات تتفق مع مجموعة معاني موصوفة.

ب-الطلاقة الارتباطية: وتنسب إلى سرعة توليد وحدات معاني لتعبر عن علاقة ما.

ج-الطلاقة التعبيرية: وتنسب إلى إنشاء حديث متصل في صورة عبارات وجمل «نظام معاني» وعليه يتضح أن الإبداع يحتاج إلى وفرة في الأفكار.

2-عوامل المرونة: ويقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، وبمعنى آخر القدرة على التحول بسهولة بالمعلومات من اتجاه لآخر...

أ-المرونة التكيفية: وهي قدرة الفرد على إنتاج معلومات تساعد على حل مشكلة وبمعنى آخر تعديل مقصود في السلوك ليتفق مع هذا الحل، فهي قدرة الفرد على إكمال وبناء على المعلومات والتفسيرات القديمة حتى تكون امتدادات في اتجاهات جديدة لحل المشكلة.

ب-المرونة التلقائية: وهي التي يظهر منها الفرد استجابة عالية بسرعة الانتقال من قسم إلى آخر أو من مجال إلى آخر، وتعني قدرة الفرد على إعطاء المعلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد.

3-الحساسية للمشكلات: الشخص المبدع غالباً ما يعي الأخطاء بسرعة ويستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يراقب الأشياء التي لا يلحظها غيره، ويكون لديه القدرة الفائقة على إدراك عدم التوازن في الموقف...

¹ - عبد الرحمن توفيق، التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي، مناهج تدريجية، جزء مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبمك، مصر، 2015، ص 37، ص 41.

4- الأصالة: وتمثل الأصالة في القدرة على إنتاج أفكار تتسم بالجدية، وتزيد الأصالة عندما تزيد قدرة الفرد على ابتكار أشياء أو أفكار لم يسبقه إليها أحد من قبل والأصالة تعتمد ليس على كمية الأفكار كما في الطلاقة والمرونة ولكن تعتمد على قيمة تلك الأفكار مع اختلافها عما يفعله الآخرون.

5- الاحتفاظ بالاتجاه والقدرة على مواصلته: حيث يتميز الفرد المبدع بالتركيز لفترات طويلة في مجال اهتمامه ويتميز بالمثابرة والنفس الطويل الذي ينتج له اكتشاف السبل الهادية ومعاينتها بالإضافة إلى احتفاظ الفرد المبتكر بطاقته البدنية والنفسية لتساعده على الاستمرار في عمله.

6- القدرة على تكوين ترابط واكتشاف علاقات: وهي القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد، أو هي القدرة على إدراك العلاقة بين الأثر والسبب وتفسيرها، ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة مفيدة.

ثانيا: مستويات التفكير الإبداعي

يمكن أن يقدم التفكير الإبداعي إلى خمسة مستويات رئيسية وهي: (1)

1- المستوى التعبيري: قدرة المبدعين على التحدث بطلاقة نابعة من حرية التفكير والتلقائية في تداعي الأفكار والمعاني.

2- المستوى الإنتاجي: حصيلة الفرد من خبرات ينتج عنها القيام بأعمال متكاملة، تمثل إنتاجا للفرد ذاته ويكون منفردا بها بين أقرانه.

3- المستوى الإختراعي: فهو ما يتطلب درجة مرونة عالية في إدراك العلاقات الجديدة غير المألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة بالفعل من قبل لكن لم يسبق لأحد أن يكتشف طبيعة تلك العلاقات أو لاحظها من قبل.

4- المستوى الإبداعي: فيقصد به تلك القدرة القوية غير العادية على التصور التجريدي للأشياء بحيث يكون الشخص المبدع أسرع في تصور الأشياء والاختلاف مع أقرانه في نظرتهم إلى الأمور، وهو الأمر الذي يساعد الشخص المبدع في تحسين أو تعديل الأشياء القائمة التي درجنا على التعامل معها دون تدخل منا.

5- المستوى البروغي: أعلى درجات الإبداع وأرفعها وفيه يكون المبدع قادرا على تصير مبادئ جديدة عالية الرقي ولم يصل إليها أحد من قبل.

¹ - محمد الصبري، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص، 281.

ثالثاً: سمات الشخصية المبدعة

تشير الدراسات إلى أن الأشخاص الذين يتميزون بالتفكير الإبداعي يختلفون عن غيرهم في خصائصهم المعرفية والانفعالية وبغض النظر عن المجالات التي أبدعوا فيها فإنهم يشتركون في مجموعة من الخصائص التي تميزهم عن غيرهم ولعل أهمها: (1)

1- البصيرة الخلاقة: ويعني ذلك القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل وطرح الأسئلة الصحيحة والتي ليس هناك أجوبة موحدة عليها، وليس غريباً أن يصرف المبدع وقتاً أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها وهو لا يميل من تجريب الحلول ولا يفقد صبره بسرعة.

2- الثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة فالمبدع لا يستسلم بسهولة بالفشل شيء يتوقعه الإداري المبدع ولكن ذلك لا يزيده إلا تصميمًا.

3- القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير: فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه البحث عن حلول وهو أحد أركان الإبداع .

4- القدرة على التكيف والتجريب والتجديد، ويشك بالقضايا التي يمكن أن يعتبرها عامة الناس مسلمات، وقد يصل الأمر به أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق إذ يعتبر تلك الأمور نسبية تعتمد على المنظور الذي ينطلق منه الإنسان.

5- الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات، وتنعكس هذه الجرأة في مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا، وهي صفة لا تتوفر في المتملقين الذين يتقنون إلا فن ترديد الموافقات دونما تفكير طمعا في كسب رضا رؤسائهم أو خوفاً من غضبهم.

6- يتميز الإداري المبدع بالاستقلالية الفردية...

وأيضا من الصفات التي يتميز بها المبدع: (2)

✓ - محب لله ومطيع له.

✓ - أكثر من التفاؤل.

✓ - قادر على تحمل المسؤولية.

✓ - متعدد الميول والاهتمامات.

¹ - محمد الصبري، القيادة الإدارية والإبداعية، دار الفكر الجامعي، مصر، بدون طبعة، 2007، ص ص، 262.263.

² - فادي حسن عقيلان، إدارة الوقت والذات، دار المعز للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص ص، 232.233.

- ✓ -قادر على نقد ذاته والتعرف على عيوبها.
- ✓ -مخلص في عمله.
- ✓ -قوي العزيمة والإرادة.
- ✓ -مثابر لا يستسلم بسهولة.
- ✓ -متصفا بالمرح.

رابعاً:قواعد تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد

توجد مجموعة من القواعد التي يمكن بها توجيه العملية الإبداعية وتنميتها عند الإنسان ولعل أبرزها مايلي⁽¹⁾:

- ◆ -أفضل طريقة للحصول على أفكار رائعة هو أن تحصل على أفكار كثيرة ثم تلغي الأفكار السيئة.
- ◆ -ابحث عن صيغ أخرى للسؤال الذي تفكر فيه.
- ◆ -ابحث دوماً عن الأجوبة الصحيحة الأخرى عندما تواجه بمشكلة ما، أو عند حل مشكلة تواجهك.
- ◆ -إذ لم تنجح في البداية،خذ فترة راحة.
- ◆ -عندما تعجز عن حل المشكلة انظر للأمر من وجهة نظر شخص آخر له علاقة بالمشكلة.
- ◆ -الحل لأي مشكلة موجود مسبقاً،كل ما علينا أن نسأل الأسئلة الصحيحة التي تكشف ذلك الحل
- ◆ -في معظم الأحيان تتحول الأفكار إلى إبداعات عند التركيز على الجانب المثير من الفكرة وليس على إيجابياتها أو سلبياتها.
- ◆ -تعود على التعبير حتى لا تقع أسيراً للعادة.
- ◆ -ما خاب من استشار وما ندم من استخار.
- ◆ -بسط الفكرة واحذر التعقيد.
- ◆ -ثق بنفسك واعلم أن المجنون هو الوحيد الذي لا يمكن أن يكون مبدعاً ومع ذلك فربما يصدق المثل القائل "خذ الحكمة من أفواه المجانين"⁽²⁾.

- محمود عبد الفتاح رضوان،التفكير الابتكاري والإبداعي في ظل القبعات الست للتفكير،المجموعة العربية للتدريب

¹ والنشر،مصر،الطبعة الأولى،2012،صص،11.12.

² - محمود عبد الفتاح رضوان،المرجع السابق،ص،12.

المبحث الثاني: ماهية الإبداع الإداري

أصبح واضحاً أنه في الآونة الأخيرة تزايد الاهتمام بموضوع الإبداع في مجال إدارة المنظمات، كما أن الإبداع في المنظمات يزيد من تميزها بين المنظمات الأخرى، لذا في هذا المبحث سنتعرف على الإبداع الإداري، وأهدافه، ودوافعه، وخصائصه، وكذا معوقاته ومميزاته.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإبداع الإداري وخصائصه

أولاً: مفهوم الإبداع الإداري

لقد تزايد الاهتمام بالإبداع في نهاية الأربعينات وبداية الخمسينات من القرن العشرين، ولقد ألمح بالقول أن ludngton بداية الاهتمام بالإبداع في إدارة الأعمال تعود إلى المؤتمر المنعقد في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1958 حيث نوقش فيه الإبداع وتأثيره في إدارة الأعمال بالمنظمات⁽¹⁾. ومنه سنتعرف على تعريف الإبداع الإداري حسب بعض المفكرين كالأتي:

1- حسب دركر deuker: هو التحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية⁽²⁾.

2- حسب جوان gawan: هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن، ترقى بالعمليات العقلية، لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع، أو العامل.

3- حسب العالم تورانس torance: هو عملية وعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن حلول وإضافة فرضيات واختبارها وصياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج جيدة لتقدم على الآخرين.

4- حسب علي الحمادي: هو مزيج من الخيال العلمي المرن لتطوير فكرة قديمة أو لإيجاد فكرة جديدة مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه واستعماله⁽³⁾.

5- حسب Victor Thompson: هو عملية خلق أو إيجاد أفكار جديدة تكون قابلة للتطبيق ويجب على المنظمة أن تكون قادرة على الاستفادة من الأفكار الجديدة وخاصة إذا كانت هذه الأفكار إبداعية⁽¹⁾.

¹ - سعد علي العنزي، المرجع السابق، ص، 43.

² - رداح محمود الخطيب، أحمد محمود الخطيب، القيادة، دراسة حديثة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص، 170.

³ - جمال خير الله، المرجع السابق، ص، 8، 6.

6- حسب Roweandboise: هو الاستخدام الأمثل لعمليات البرامج والمنتجات الجديدة

من قبل المنظمة والذي يتحقق من خلال قرارات تتخذها إدارة المنظمة⁽²⁾.

ومنه فإن الإبداع الإداري يعني:

- قيام المنظمة بإنتاج سلع وخدمات معينة أو استخدام طرق جديدة للمدخلات لم يسبق أن استخدمتها، وهذا يعني إجراء تغييرات تكنولوجية معينة، ومنه تعد هذه المنظمة أو منظمة تستخدم هذه التكنولوجيا الجديدة في العمل مبدعة⁽³⁾.

- كما يعني عمليات التغيير الحاصلة في الشركة والتي تتمثل باعتماد أساليب جديدة في طرق الإنتاج والإدارة من خلال تبني أفكار من خارج المنظمة أو من داخلها لتوليد أفكار جديدة⁽⁴⁾.

ومن التعاريف السابقة نستنتج: أن الإبداع الإداري هو فكرة تتسم بالحدثة والتجديد تنشأ نتيجة الخبرة والإلمام الإداري المدرك لواقع المنظمة والمستند إلى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة وتحليلها مما يتطلب توافر قدرات إبداعية للوصول إلى ما هو جديد ومفيد⁽⁵⁾.

ومن وجهة نظرنا فإن الإبداع الإداري هو قدرة المنظمة على خلق وتوليد أفكار جديدة في مجال الإدارة تؤهلها إلى أن تكون متميزة عن غيرها من المنظمات وقادرة الاستمرار وحل المشاكل بأساليب متطورة وقادرة على إنشاء فريق عمل يتصف بالقدرة الإبداعية في إيجاد الحلول وخلق أفكار إبداعية جديدة توظفها في مجال عملها.

ثانياً: خصائص الإبداع الإداري

ومن هذه الخصائص مايلي:

1- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية: بمعنى أن الإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة، حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات.

وتقول في هذا ماك ورت: أن اللقاءات والمناقشات بين الباحثين في فرق العمل أو مع الآخرين تعتبر ضرورية للإبداع لأن تصادم الأفكار وتعارضها يؤدي إلى إثراءها والى تفتح الذهن عن أفكار جديدة لم تكن هناك دراية بها.

¹ - محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص، 161.

² - نعمة عباس الخفاجي، تطور فكرة قيادة المنظمة بين الأصالة والحدثة والمعاصرة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص، 224.

³ - خليل محمد حسن الشماع، حضر كاظم حمود، المرجع السابق، ص، 376.

⁴ - تامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص، 208.

- محمود حسن جمعة، حيد شاكر نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد تسعون، العراق،

⁵، 2011، 6، 20، ص، 309.

2- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد:

بمعنى ليست حكراً على الخبراء والعلماء والاختصاصيين... فالإنسان العامل لسوي هو إنسان مبدع، وتنطوي مقومات شخصية على نوبات أو عناصر إبداعية وذلك بغض النظر عما كان فرد الإنسان يعي أو لا يعي، وتختلف هذه العناصر الإبداعية من شخص لآخر حسب الفطرة التي فطره الله بها أو الظروف التي يعيش في وسطها ويتفاعل معها⁽¹⁾.

3- الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تربيته وتطويره:

وفي هذا يقول «تايلور إن التغيير في العوامل البنائية للبرامج التربوية وظروف البيئة المحيطة يمكن أن تحرض النشاط الإبداعي.. ولكن هذا لا يعني نفي العوامل الوراثية بل إن هذه العوامل هي الأصل وأن لها تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية... وأن نمو عناصر الإبداع تتزايد كلما ازدادت درجة التوافق بين المقومات الوراثية والعوامل التربوية.

ومن هنا نستنتج سمات للمنظمة المبدعة وهي⁽²⁾:

- ✓ - الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب والتمرين رغم الفشل.
- ✓ - قوة الاتصال.
- ✓ - وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
- ✓ - تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.
- ✓ - الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحويل إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.
- ✓ - البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
- ✓ - الشدة واللين معا.

ثالثاً: أهمية الإبداع الإداري

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع داخل المؤسسة على النحو الآتي⁽³⁾:

¹ - محمد الصبري، المرجع السابق، ص، 268، ص. 271.

² - ليلي محمد أبو العلا، المرجع السابق، ص، 278، 279.

- توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، متطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة إسلامية، فلسطين، 2009، ص، 15.

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

رابعاً: أهداف الإبداع الإداري

وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:⁽¹⁾.

- 1) - توفير مستويات عالية من الخبرة الفنية.
- 2) - التركيز على الدوافع الجوهرية في أداء المهام.
- 3) - التخلص من القيود المفروضة على المرؤوسين.
- 4) - تقصير وتخفيض عملية تقييم الحلول المقدمة.
- 5) - إعطاء المرؤوسين نطاق أوسع في عملية صنع القرارات.
- 6) - توفير مناخ العصف الذهني brainstorming
- 7) - رؤية الأشياء بطرق جديدة والنظر إلى المشكلات من أوجه عديدة كما أن ذلك ممكناً.
- 8) - دعم قدرة أعضاء الجماعة على تحمل مخاطر التفكير الإبداعي و الابتكاري.

¹ - سيد محمد جاد الرب، مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية، المرجع السابق، ص، 34.

المطلب الثاني: عملية الإبداع الإداري

تتطلب عملية الإبداع الإداري كباقي عمليات الإدارة عدة شروط ومبادئ لكي يطبق داخل المنظمة. كما يتكون من عناصر أساسية وأساليب حتى يمكن تحقيقه داخل المنظمة .

أولاً: شروط الإبداع الإداري

تتمثل شروط الإبداع الإداري فيما يلي⁽¹⁾:

- 1- **الجديّة والحداثة:** حيث أن المنتج الإبداعي سواء كان أسلوب أو تقنية، أو سلعة أو خدمة يجب أن يكون جديد من حيث الخصائص والاستعمال والمنفعة التي يمكن أن يقدمها هذا المنتج الإبداعي.
- 2- **المنفعة أو القيمة:** أي أنه يجب أن يكون المنتج الإبداعي ذا منفعة، أو قيمة وليس هذا فحسب بل يجب أن يأتي بقيمة أو منفعة إضافية عن منتجات المؤسسات التي كانت من قبل.
- 3- **التكامل والترابط:** حيث يشترط في المنتج الإبداعي أن يتصف أبعاده ومكوناته والتكامل فيما بينها ليحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- 4- **التراكمية:** بحيث يكون الإبداع مؤسس على نتائج ومعطيات سابقة، ويكون خلاصة الجهود التراكمية التي تستعمل كمعطيات ومدخلات لعملية الإبداع.
- 5- **الملائمة الزمنية:** يعني ذلك تقديم المنتج الإبداعي في الوقت المناسب، إذ أنه مهما كان نوع العمل وجودته فإنه يفقد قيمته عند تنفيذه في الوقت غير الملائم، فلذلك من شروط الإبداع الإداري أن يكون في الوقت المناسب لكي تستفيد منه مؤسسات الأعمال.

ثانياً: مبادئ الإبداع الإداري

هناك مجموعة من المبادئ التي يجب على المنظمة مراعاتها لتكون متميزة ومبدعة في أساليب العمل المنتهجة من قبلها وتمثلة في⁽²⁾:

- -إفساح المجال لأية فكرة لكي تولد وتنمو مادامت في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام، ولم يقطع بعد بخطئها أو فشلها.

¹ - نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص، 26.

² -نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، المفهوم الأهمية التحديات، دار عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن 2009، ص 298 ص 300

- -الاعتناء بتنمية ورعاية الأفراد لأنهم مصدر قوة اقتصادية بشرية لتنمية وتطوير مسار المنشأة مما يجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكارا وربحا ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة مع احترام وتشجيع وتنمية الأفراد بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمنشأة...
- -التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل مما ينمي القدرة الإبداعية.
- -تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، وذلك بأن يتم تحويل النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح...
- -التحديد المستمر للنفس والفكر والطموحات...
- -يجب ملاحظة تجارب الآخرين وتقييمها وأخذ الجيد وترك الرديء مع وضع التعديلات اللازمة للأفضل.
- -التطلع إلى الأعلى دائما لأنه يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد ومن ثم يجب السعي إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار.
- -لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل يجب وضعها في البال وتعرض للمناقشة، فكثير من الأفكار الجيدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطي مقدرة على تنفيذها.
- -يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية كبرى لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات.
- -من المهم جدا أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمنشأة كما أنها ستجعلهم في محط الرعاية الأكثر والاحترام الأكبر.
- -العمل على إيجاد جو من الحب والتفاهم في بيئة العمل⁽¹⁾.

ثالثا: عناصر الإبداع الإداري

- وتتمثل هذه العناصر في التفكير الاستراتيجي والثقافة التنظيمية والعملية الإبداعية⁽²⁾:
- أ- **التفكير الاستراتيجي**: ويتمثل بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية، للتطور والتغيير ووسائل التعامل معها.
- ب- **الثقافة التنظيمية**: وهي هنا تهتم بالتركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في أسرة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة لأدائهم وتوفير قدر من الاحترام للعاملين وإتاحة المجال لهم للمشاركة.

¹ - ليلي محمد حسني أبو العلا، المرجع السابق، ص، 287.

² - محمد الصبري، المرجع السابق، ص، 261.

ج- العملية الإبداعية: تبدأ عملية الإبداع بإحساس المبدع بمشكلة ما تسبب له نوعاً من عدم التوازن يقوده إلى البحث عن حل لهذه المشكلة بشكل يعيد التوازن، وتتم هذه العملية بعدة مراحل هي مرحلة الإعداد ومرحلة الاختيار ومرحلة التثقف ومن ثم مرحلة التحقيق من الحل.

رابعاً أساليب الإبداع الإداري: هناك ثلاث أساليب مهمة في الإبداع الإداري وهي: (1)

أ- أسلوب الجماعة الاسمية: **nominal group technique (ngt)**

يستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات المنظمة وإيجاد الحلول الإبداعية لها، ويطلق مصطلح "الاسمية" على جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك ولكن بدون التفاعل مع أعضائها ويتراوح عدد الجماعة عادة بين (6-9) أفراد يجلسون حول منضدة وعندما تطرح عليهم المشكلة يطلب إلى كل فرد منهم كتابة الحل على بطاقة بدون المناقشة مع غيره، والغرض من ذلك هو خلق الضغط الإبداعي، بحيث يلاحظ كل منهم، الآخرين وهم يسجلون المقترحات للمشكلة ويندفعون لطرح الحلول. ثم يطلب إليهم مقرر الجلسة قراءة مقترحاتهم ويقوم بتسجيلها على لوحة معلقة أمامهم... وبعد ذلك تتاح الفرص للمناقشة المقترحات، والدفاع عنها أو مهاجمة آراء الآخرين وفي النهاية يجري تصويت سري لاختيار أفضل بدائل.

ب- أسلوب ديلفي: **Delphit.technique**

يكون التفاعل بين أعضاء الجماعة هنا أقل مما يحصل في الأسلوب الأول فالجماعة هنا تتكون من متخصصين في الموضوع المطروح، من العاملين في المنظمة أو من خارجها وترسل إليهم استبيانات يطلب فيها رأيهم بشأنها وإعادتها إلى الفريق المسؤول عن إدارة العملية.

ويتولى الفريق تلخيص النتائج وتبويبها وإرسالها إلى نفس أعضاء الجماعة لبيان وجهة النظر حول الموضوع ثانية، ولكن الآن بعد الإطلاع على آراء الآخرين يمكن أن يعاد إرسالها ثالثاً ورابعاً حتى يتبلور القرار الذي توصي به الأغلبية.

ج- أسلوب العصف الذهني:

يتميز أسلوب العصف الذهني عن غيره من الأساليب بوجود خاصيتين أساسيتين هما: تكوين بيئة لابتكار الأفكار الخلاقة الجديدة واستثمار قدرات العقل الجمعي في البحث عن الحلول المثلى أو الاتفاق الجماعي على الحل الأفضل للمشكلة موضوع الدراسة (2).

- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 379 ص 380.

² - سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص 85، 86.

كما يعتبر العصف الذهني وسيلة من وسائل الإبداع بحيث يجتمع من 6 إلى 12 شخص على الأكثر في جلسة على مرحلتين، يتم في الجلسة الأولى توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار وفي الجلسة الثانية تقييم الأفكار وتطور وتدمج مع بعضها البعض ويعتمد العصف الذهني على 3 مبادئ أساسية وهي⁽¹⁾:

-الابتعاد عن انتقاد الأفكار.

-تقبل كل الأفكار بغض النظر عن النوعية والمستوى.

-دمج الأفكار وتطويرها.

ولنجاح جلسة العصف الذهني يجب مراعاة شروطها وهي كالآتي:

- كتابة الأفكار على الألواح حتى يتسنى للجميع الإطلاع عليها.

-عدد المشاركين لا يجب أن يقل عن 6 ولا يتجاوز 12 شخصا.

-التهيئة الجيدة للمشاركين وإعطائهم فكرة عن الموضوع الذي سيعالج أثناء الجلسة.

-انعدام المراقبين حتى يتم توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة بمتعة وراحة أكبر.

د- العصف الذهني الإلكتروني:

ارتبط مفهوم العصف الذهني الإلكتروني بظهور مفهوم العصف الذهني الجماعي في سنة 1953 من وانتشار هذه

قبل osborn التقنية واستخدامها المكثف في الصناعة والأعمال، كما ارتبطت تقنية

العصف الذهني الإلكتروني بالتطور النوعي المتسارع في حقل التكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتأثير الإيجابي

الجوهري للأدوات وتعلم المعلومات الإدارية المستندة على الحاسوب والشبكات في تغيير أساليب العمل وابتكار

نماذج أعمال جديدة.

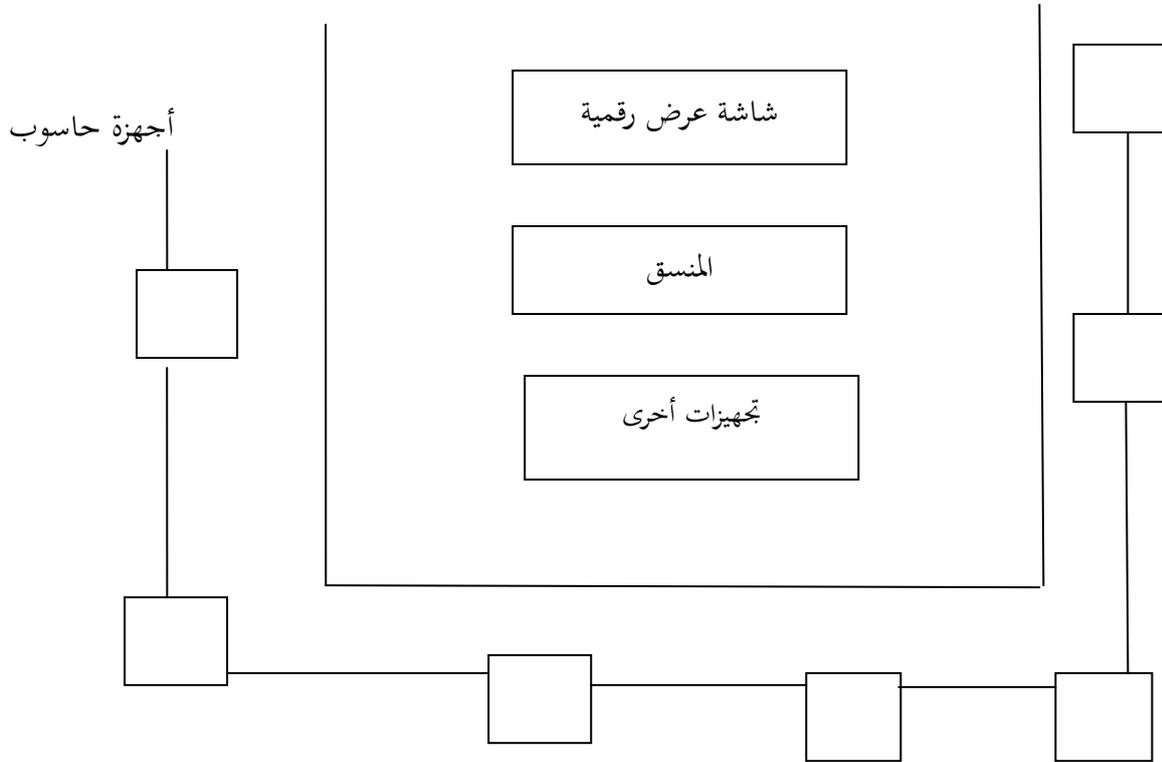
ومنه فإن العصف الذهني الإلكتروني، يتم في غرفة مخصصة لهذا الغرض وتوجد فيها مكونات نظام متكامل

للاتصالات ودعم القرار الجماعي، وتحتوي هذه الغرفة على محطات عمل أو أجهزة حاسوب كما يوضح الشكل

شخصي تتصل بشبكة وتأخذ شكل حرف U الآتي

¹ - حسين عجلان حسين، المرجع السابق، ص 48، 49.

الشكل رقم 06: غرفة القرارات الجماعية



المصدر: سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص، 87

- ويتراوح عدد الأجهزة ما بين 12-30 وهو الحجم المناسب لفريق العمل، ويحتوي النظام على تكنولوجيا عرض وتكبير إلكتروني رقمي، كما هو واضح في الشكل رقم 1 هذا على مستوى التركيب المادي "العتاد".
- أما على مستوى المكونات البرمجية لهذه النظم فلا بد من وجود نظام إدارة قاعدة المعرفة، نظام إدارة النماذج، نظام قاعدة البيانات وواجهة بينية لتفاعل مع المستخدم، (خبير المجال).
- أدوات نظم العصف الذهني الإلكتروني:
- وحدة برمجية لتوليد الأفكار: تساعد على تنشيطها العملية الذهنية لدى خبراء المجال.
 - وحدة تقييم البدائل: المقدمة من قبل خبراء المجال أثناء جلسات العصف الذهني بحيث توفر تسهيلات وتقنيات تساعد فريق الخبراء على التحليل.
 - وحدة دعم التصويت: تساعد على التصويت النهائي على البدائل (الحلول) المقترحة.

-برمجيات وتسهيلات أخرى مثل: مخطط المجموعة، منظم الأفكار قاموس المجموع

المطلب الثالث: محفزات ومعوقات الإبداع الإداري

أولاً: محفزات الإبداع الإداري

تمارس الإدارة عدة ممارسات تؤثر على عملية الإبداع داخل المؤسسة وتتمثل في⁽¹⁾:

-التحدي: عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته وذلك يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه...

-الحرية: وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه..

-الموارد: أهم موردين يؤثران على الإبداع هما: الوقت والمال وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع.. كما أن مساحة المكان يجب أن تكون واسعة لأنها تزيد من الإبداع.

-ملامح فريق العمل: كلما كان فريق العمل متألماً ومتكاملاً كلما أدى ذلك إلى المزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات...

-تشجيع المشرفين: حيث أن معظم المديرين دائماً مشغولون، وتحت ضغط تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويبدع فيها والمؤسسات الناجحة نادراً ما تربط بين الإبداع وبين مكافآت مالية محدد والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع.

-دعم المنظمة: إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاماً أو قيماً مؤكدة لتقدير الجهود الإبداعية واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات، كما أن المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الإبداع.

-نظام المعلومات: يجب إقامة نظام معلومات مرناً وديناميكياً يهتم بمصادر المعلومات التكنولوجية التنافسية والتجارية التي تدفع الإبداع وتعطي للمؤسسة حضوراً دائماً على كل مستويات خاصة مع مراكز البحث العلمي والمنافسين الآخرين و البيئة التكنولوجية.

- عاطف مظهر، الإبداع مفهومه ومستوياته ونظرياته، موهوبون موقع مخترعين العرب، مصر، 17/03/2018، 16:00.

www.mawhobon.net¹

- البحث والتطوير: لقد ازداد الوعي بهذا الجانب مؤخرًا، حيث أصبحت المنظمات التي تمتلك إمكانيات وقدرات جيدة تهتم بهذه الوظيفة وتصنع لها مكانة في الهيكل التنظيمي⁽¹⁾.
- الإيمان بمواهب الآخرين: لا يمكن للإبداع أن يتحقق إلا بتشجيع كافة العاملين على المساهمة بأقصى إمكانياتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وحتى يتحقق ذلك فلا بد للإدارة تولى عظيم الاهتمام لتشجيع روح الفريق.
- الانفتاح على الرأي الآخر: لا بد للإبداع الإداري مناخ تنظيمي يسوده احترام الرأي الآخر وليس الإصرار على إسكاته فالحوار هو الذي يوصل للحديد والمفيد⁽²⁾.
- تشجيع أساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة⁽³⁾.
- تحميل الفرد مسؤولية الأداء وتفويضه (إشراكه) في اتخاذ القرارات.
- إثارة جو التنافس والتحدي بين العاملين وإكفاء الرغبة في التفوق والتميز من خلال نظم الحوافز⁽⁴⁾.

ثانياً: معوقات الإبداع الإداري

وتتمثل كما يلي⁽⁵⁾:

- تكون الإدارة العليا منعزلة ولديها سوء فهم وتشارك في إيجاد مناخ كره أو رفض المخاطر.
- التعصب للوضع الحالي، خاصة الأفراد المثيرين للمشاكل.
- تبني العوائد والأفكار التي تعود على الجزء ولكنها لا تهتم بالكل مع التأكيد على الدفاع من غزو الآخرين خاصة من خارج المنظمة مثل: الخبراء والمستشارين وغيرهم من المبدعين.
- التأكيد على أفق الوقت القصير وتبني تحقيق الأهداف في وقت قصير وتفضيل ذلك على الأفكار الجديدة الجوهرية والتي تعود بالمكاسب على المنظمة في الأجل الطويل.
- الإفراط في التفكير المنطقي أو الرشيد لإيجاد الإبداع كعملية منظمة والتأكيد على جدولة النتائج.
- الحوافز غير الملائمة حيث تستخدم المكافآت والرقابة لدعم الروتين في العمل أو عدم تشجيع الأفراد المتميزين وعدم ربط التميز والاختلاف بالإبداع.

- شريف غياط، أسماء زرودي، تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات، ملتقى دولي حول الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، قلمة، 12، 13، 10، 2010، ص، 10.

- شعباني مريم، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية علوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2016، ص، 60.

³- توفيق عطية توفيق عجلة، المرجع السابق، ص، 49.

⁴- جمال خير الله، المرجع السابق، ص، 215.

⁵- سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، المرجع السابق، ص، 218، 219.

- البيروقراطية الكثيفة والتي تعني الولاء للقواعد الإدارية والتنظيمية المعمول بها، وأيضاً التركيز على الإجراءات والكفاءة التي تؤدي إلى إحباط عمليات الابتكار والإبداع.

وهناك معوقات أخرى تتمثل في ما يلي:

1- المعوقات الفردية¹:

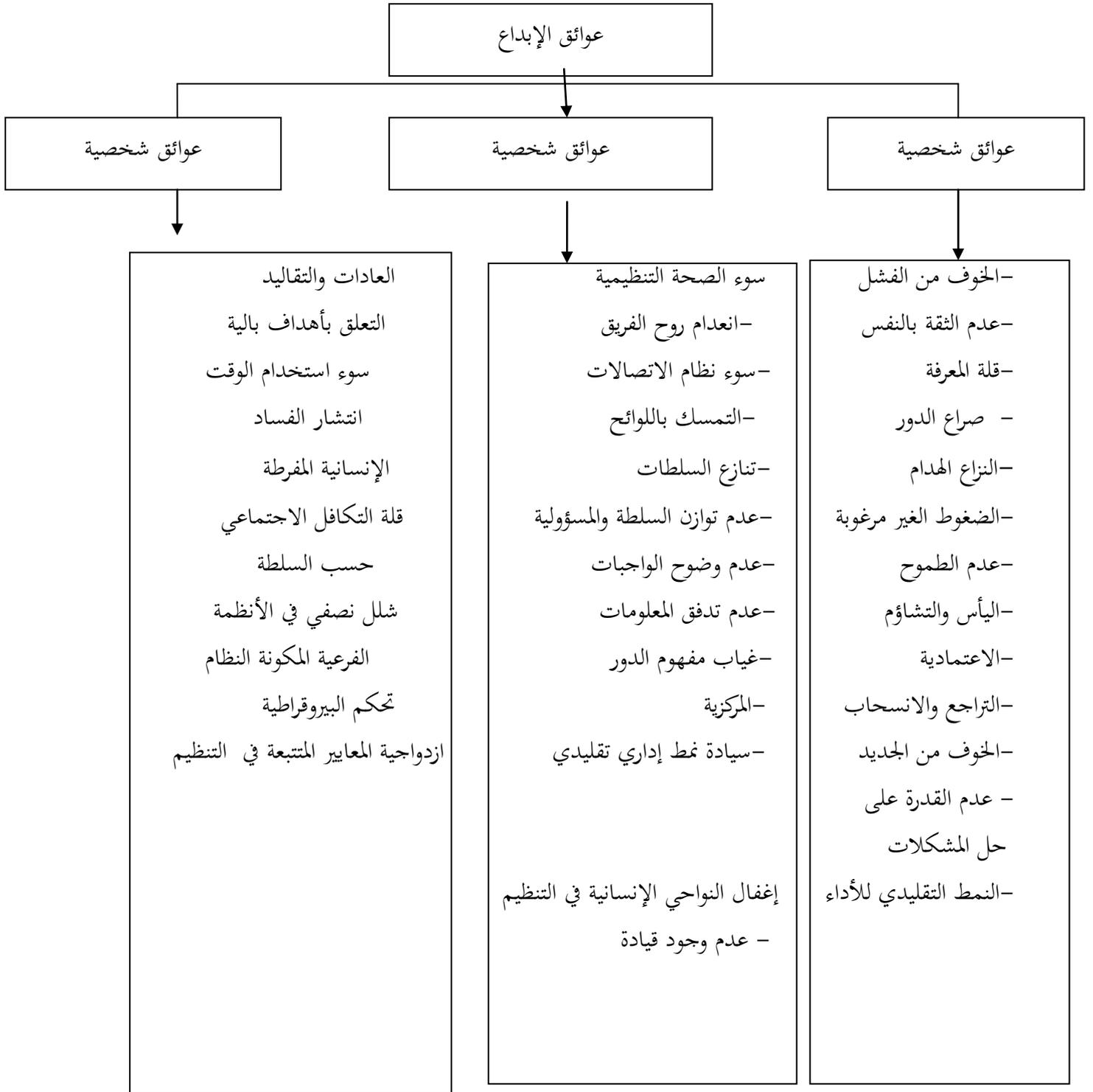
- الإحساس بعدم الأمان.
- عدم القدرة على تحمل المخاطر.
- الخوف من الوقوع في الخطأ.
- الرغبة في تجنب الفشل.
- القلق على السمعة في حالة الفشل.
- الخوف من الرؤساء.. الميل إلى الاعتماد على الآخرين.

2- معوقات تنظيمية:

- المركزية الشديدة.
- الإجراءات التنفيذية التفصيلية.
- الأضرار على أساليب عمل موحدة.
- التركيز على الأخذ بالتخصص الدقيق.
- النمطية في هياكل التنظيم ونظم العمل.
- التمسك بالتقاليد وعدم الترحيب بالتجديد.
- الانغلاق التنظيمي وضعف الاتصالات بالمناخ الخارجي.

¹ - جمال خير الله، المرجع السابق، ص، 216.

الشكل رقم 07 معوقات الإبداع الإداري



المصدر: علي خلف حجاج، اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 174.

بعض الاقتراحات لمعالجة هذه المعوقات⁽¹⁾:

على الإدارة مراعاة بعض العوامل من نشأتها دعم الإبداع في إدارة المنظمات والمتمثلة في "

1- الحماية الإدارية: تعني الحد الذي تقوم به الإدارة إلى تحضير موظفيها إلى الإبداع والمبادرات الخلاقة وغرس هذه الفكرة فيهم بأن الإبداع هو جزء من وظيفتهم وواجبهم اليومي الذي يجب عليهم القيام به كسائر واجباتهم المهنية في المؤسسة.

2- الاستقلال والاعتماد الذاتي والإدارة الذاتية للموظفين:

ويعني إطلاق العنان للموظفين في رفع فاعليتهم بشكل أكثر تأثير في العمل ولإنجاز هذا يجب أن لا تتدخل الإدارة في أدق التفاصيل للعمل اليومي وتؤكد أدق التفاصيل وليس كل التفاصيل.. وتتيح المجال للموظفين لاختيار طرق العمل وإنجاز مهامهم اليومية وهذا يساعد الموظفين على الإبداع وأنهم ينتمون إلى هذه المنظمة وجزء منها.

3- إتاحة الفترة الزمنية الكافية: إن خلق الأفكار وتطويرها يحتاج إلى إتاحة الوقت الكافي لصاحبها... من خلال تعديل فترة العمل للموظفين حيث ترفع القيود الزمنية الزائدة عن العمل اليومي وتخصيص فترة زمنية لموظفيها للبحث عن طرق حل المشاكل.

4- المكافأة والحماية: إن المكافأة من أهم وسائل تحفيز الأفراد للبحث وطرح المبادرات الخلاقة والمكافئة يجب أن تشمل شقيها المادي والمعنوي وتمثل هذه الوسائل المحفزة في خلق علاقة مباشرة بين المكافئة والأداء النوعي للفرد. -خلق التحديات الايجابية في العمل.

-الشكر والتقدير والترقية الإدارية وإعلان ذلك في المؤسسة ومنه على المؤسسة أن:

-تفتح المجال للموظفين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم.

-تشجيع فرق العمل لأنها تساعد على توليد الأفكار.

-تقريب الإدارة من الموظف.

-على المدير أن يتعامل مع الموظفين باحترام وتقدير وأنهم جزء من هذه المنظمة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

-تشجيع الموظفين من خلال نظام الحوافز المادية والمعنوية خاصة مثل الترقيات والشهادات وتقديم رحلات علمية تساعدهم على تنمية قدراتهم ومهاراتهم في مجال عملهم، وتنمية قدراتهم الإبداعية.

-تدريب العاملين ودفعهم إلى تعلم طرق جديدة في العمل لأن هذا سيعود بالفائدة على الفرد والمنظمة ككل.

¹ - جمال خير الله، المرجع السابق، ص، 146، 147.

خلاصة الفصل الثاني:

يشير مصطلح الإبداع الإداري في علوم الإدارة إلى التغيير والتطوير والتحديد بشكل عام، إذ أن الإبداع الإداري يعتمد بشكل أساسي على الابتكار والمبادرة، ويكون ذلك انطلاقاً من أفكار ومعارف جديدة يتم من خلالها تكوين أشياء جديدة ومبتكرة لم تكن سابقاً موجودة أو معروفة وابتكار آلية جديدة للعمل عن طريق التوظيف الأمثل للإمكانات المتاحة وخلق بيئات عمل مناسبة من أجل الوصول للهدف بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن وبطرق أسهل وأبسط وأفضل مما إذا تمت المحاولة تنفيذها بالطرق التقليدية العادية، كما يساعد في زيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة، لذلك تحرص الإدارة الحديثة على وجود إبداع إداري لديها من خلال تشجيع العمال على طرح أفكارهم و اقتراحاتهم والمشاركة في اتخاذ القرارات، والمشاركة في الإبداع فهو يكون في أروع صورة عندما يخرج في إطار عمل جماعي إبداعي وتوعية الأفراد على أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمنظمة كما أنها ستجعلهم في محط الرعاية الأكثر واحترام أكبر، ولكي تحقق الإدارة ذلك يجب أن تراعي المبادئ الرئيسية للإبداع الإداري ولعل أهمها إفساح المجال لأي فكرة لكي تولد وتنمو مادامت في الاتجاه الصحيح وفي خدمة مصلحة العامة كما لا ينبغي ترك الفكرة الجديدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ بل وضعها في الذاكرة وعرضها للمناقشة المتكررة وربما تعطي مقدرة على تنفيذها مع مرور الزمن.

وفي النهاية نقول كما قال هارول أندرسون: «إن أهمية الإبداع تكمن في كونه عملية إنتاج تشهد كل لحظة من لحظاتها ولادة جوهر ذات قيمة آنية، ليس ذلك فحسب بل تكمن الأهمية في كون الإبداع ضرورة من ضرورات الحياة».

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية الصندوق الوطني

للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

الفصل الثالث: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت

أصبحت الدراسات والبحوث العلمية بمختلف مجالاتها لا تكتفي بالجانب النظري فقط بل هي الأخرى تسعى إلى القرب من الواقع الاجتماعي، وذلك بإجراء الدراسات الميدانية لتحقيق الكثير من النتائج والتأكد من صحة الفرضيات المطروحة بدل الاكتفاء بالتصورات الفكرية فقط، لذلك ارتأينا أن يكون هذا الفصل عبارة عن دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لما تحتله هذه الأخيرة من مكانة قومية واقتصادية، حيث تهتم الدراسة التطبيقية لموضوعنا بتحديد مهام ووسائل الوكالة و توضح ما إذا كانت الوكالة تتبنى عملية التعلم التنظيمي و ما مدى استيعاب العمال بالوكالة للتعلم التنظيمي ، ومن ثم التعرف على مدى مساهمة التعلم التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري من خلال الاستبيان المقدم للموظفين لدى الوكالة.

المبحث الأول: ماهية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

الفصل الثالث: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت

المطلب الأول: تعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقاً للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 04 جانفي 1992 والذي يتضمن الصفة القانونية لصناديق الضمان الاجتماعي وكذا التنظيم الإداري والمالي.

يتكون الصندوق من مديرية عامة و 49 وكالة وعدة مرافق صحية وذلك حسب المادة 62 من المرسوم التنفيذي 92-07 ويمكن تلخيصها في مايلي⁽¹⁾:

- - مديرية عامة.
- - 49 وكالة.
- - 826 مركز دفع.
- - 01 مطبعة.
- - مركز عائلي.
- - 20 روضة.
- - مراكز الأرتوفونيا.
- - 04 عيادات متخصصة.
- - 49 صيدلية.
- - 34 مركز تشخيص وعلاج.
- - العيادة المتخصصة في الجراحة القلبية للأطفال "محمد عثمان طابة" بيو إسماعيل
- + مركز إيواء الأولياء مرافقي الأطفال المرضى.
- - العيادة المتخصصة في طب العظام والتأهيل لضحايا العمل بمسرغين.

المطلب الثاني: مهام الصندوق الوطني والخدمة المقدمة للمؤمنين

¹ - أرشيف إدارة وكالة تيسمسيلت.

الفصل الثالث: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت

أولاً: مهام الصندوق

طبقاً للمادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم 07/92 المؤرخ في 04 يناير 1992، يتولى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء المهام التالية:

- ✓ - ضمان تحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل أديات الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء.
- ✓ - تسيير أديات التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة، العجز، الوفاء) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية.
- ✓ - تسيير المنح العائلية لحساب الدول.
- ✓ - تحصيل الاشتراكات.
- ✓ - الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأديات.
- ✓ - منح رقم التسجيل الوطني للمؤمن لهم اجتماعياً وكذا أصحاب العمل.
- ✓ - المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل وإلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.
- ✓ - تسيير الأديات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي.
- ✓ - إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين⁽¹⁾.
- ✓ - القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الأديات الاجتماعية على شكل إنجازات ذات طابع صحي واجتماعي.
- ✓ - تسيير صندوق المساعدة والنجدة.
- ✓ - إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج.
- ✓ - إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم.

ثانياً: الخدمة المقدمة للمؤمنين

يقدم الصندوق لمؤمنيه الخدمات التالية:

➤ **التأمين على المرض:** يحق للعمال التعويضات المختلفة المتعلقة بالمرض هذه التعويضات تتعلق بالمؤمنين وذويهم وتمثل في:

1- أديات العينية: التكفل بمصاريف المؤمن أو ذوي حقوق العلاج الصحي وتغطي النفقات التالية:

¹ - أرشيف إدارة وكالة تيسمسيلت.

الفصل الثالث: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت

"الطبية، الجراحية، الاستشفائية، الأعمال الطبية، الصيدلانية، الأجهزة، والأعضاء الاصطناعية، إعادة التأهيل الوظيفي المهني، العلاج والجراحة التجبيرية للأسنان، وجراحة عظام الوجه والفكين النظارات الطبية، العلاج بالمياه المعدنية وفي مجال النقل الصحي أو كل وسيلة لنقل تقتضيها الحلة الصحية للمريض".

2- **أداءات نقدية:** هي تعويض موجه لتعويض الدخل المفقود، عندما يفطر المؤمن التوقف المؤقت عن العمل بسبب المرض.

➤ **-التأمين على العجز:** التعويض عند الإصابة بعجز أو مانع عن العمل بقدره على الأقل تساوي وعدم

بلوغ السن القانونية للتقاعد⁽¹⁾. 50%

➤ **-التأمين على الأمومة:** الاستفادة للمؤمنة من عطلة أمومة مدتها 98 يوما ويتم تسديد التعويضات

اليومية خلال هذه الفترة بنسبة 100% وكذلك التعويضات العينية.

➤ **-التأمين عن الوفاء:** رأس مال الوفاء إلى ذي حقوق المؤمن له اجتماعيا (المتوفى).

➤ **-التأمين عن حوادث العمل والأمراض المهنية:** تعويض الأداءات العينية النقدية عن حادث عمل أو مرض

مهني.

➤ **-المنح العائلية:** تتضمن المنح العائلية ومنحة التمدرس.

المطلب الثالث: ماهية وكالة تيسمسيلت CNAS

¹ - أرشيف إدارة وكالة تيسمسيلت.

الفصل الثالث: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت

أولاً: تعريف المؤسسة ونشأتها

عندما أنشئت ولاية تيسمسيلت بصدر القانون 09/84 المؤرخ في 1984/02/04 وتطبيقاً لعملية اللامركزية وتمثلت في إنشاء هيئة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء و الذي كان في أواخر سنة 1986 بعدما كانت تابعة للوكالة الأم لولاية تيارت، وهي تضم الآن عدة مراكز تابعة لها وهي كالاتي:

- 1- **مركز الدفع تيسمسيلت:** الذي تأسس في أوت 1978 حيث يغطي البلديات التالية: تيسمسيلت، أولاد بسام، سيديعابد، عماري، معاصم، يقدر عدد المؤمنين ب 44812.
 - 2- **مركز الدفع ثنية الحد:** الذي تأسس في 1979/10/06 يبعد ب 48 كلم عن مقر +9888 الولاية الذي يغطي البلديات التالية: ثنية الحد، سيديوتشنت، اليوسفية، يقدر عدد المؤمنين ب 12806⁽¹⁾.
 - 3- **مركز الدفع برج بونعام:** الذي تأسس في 1980/05/01 يبعد ب 58 كلم عن مقر الولاية الذي يغطي البلديات التالية: برج بونعام، تملاحت، سيديسليمان، بنيلحسن، بنيشيعب يقدر عدد المؤمنين ب 10401
 - 4- **ملحقة بوقايد:** تبعد ب 64 كلم عن مقر الولاية المتواجدة بمرتفعات جبال الونشريس وهي أقدم هيئة على مستوى وكالة ولاية تيسمسيلت حيث أنشأت سنة 1948 وكانت تابعة لصندوق CASOMINE الضمان الاجتماعي لعمال المناجم تغطي البلديات التالية: بوقايد، الأزهرية، الأربعاء ويقدر عدد المؤمنين ب 4675.
 - 5- **ملحق خميستي:** التي تأسست في 1988/06/15 يبتعد ب 17 كلم عن مقر الولاية تغطي البلديات التالية: خميستي، لعيون، يقدر عدد المؤمنين ب 9707.
 - 6- **ملحق لرجام:** التي تأسست في 1993/03/01 تبعد حوالي 32 كلم عن مقر الولاية تغطي البلديات التالية: لرجام، الملعب، سيديلعنترتي، يقدر عدد المؤمنين ب 10169.
 - 7- **ملحقة برج الأمير عبد القادر:** التي تأسست في 03 جويلية 1993 تبعد بحوالي 80 كلم عن مقر الولاية التي تغطي بلدية برج الأمير عبد القادر الذي يقدر عدد المؤمنين ب 2433.
- مراسلة محلية: وهي مراسلة بلدية عماري وتبعد ب 17 كلم عن مقر الولاية.
- مراسلة محلية: وهي مراسلة بلدية الملعب وتبعد ب 80 كلم عن مقر الولاية.
- صيدلية.

¹ - أرشيف إدارة وكالة تيسمسيلت.

-عدد الموظفين 174.

عدد أرباب العمل: 1764⁽¹⁾.

ثانيا: مهام مصالح وكالة تيسمسيلت

1-مدير الوكالة: تتمثل الوظيفة الرئيسية بضمان السير الحسن لأداء المهمات داخل الوكالة.

2-نيابة المديرية للإدارة العامة: تتكون من عدة مصالح تقوم كل مصلحة بالمهام التالية:

✓ -مصلحة المستخدمين: تقوم بتسيير الموارد البشرية في إطار الأحكام التشريعية والتنظيمية والتعاقدية

المعمول بها وتسيير علاقات العمال، تدرس التدابير اللازمة لتحسين ظروف العمل لمستخدمي المؤسسة.

✓ -مصلحة الأجور: تقوم بإعداد أجور العمال.

✓ -مصلحة المنازعات: متابعة جميع القضايا الخاصة بالمنازعات العامة والتقنية.

✓ -مصلحة الوسائل العامة: تقوم بتتبع إنجاز الاستثمارات، ضبط حاجات التجهيز تتولى شراء الأثاث

ومعدات التسيير.

✓ -مصلحة الأملاك: وتسهر على جرد وصيانة الأملاك العقارية للصندوق.

3- نيابة مديرية المالية والتحصيل: وتنقسم إلى قسمين يقوم بالمهام التالية:

❖ -قسم المالية: تقوم بالحاسبة وتولي تنفيذ العمليات المالية وتحضير مشروع ميزانية الصندوق وتنفيذه كما

تقوم بالتسيير المالي والمحاسبي الضروري لعمليات المراقبة التي يخضع لها الصندوق.

❖ -قسم التحصيل: ويقوم بتقييم أرباب العمل وتحصيل اشتراكاتهم ومراقبتهم عند تهربهم من التحصيل

وتتابع المسائل المتعلقة بالمنازعات.

4- نيابة المديرية للمراقبة الطبية: تقوم بدور المستشار الطبي لدى الوكالة، تنظم المراقبة الطبية، دراسة ومراقبة

طلبات المرضى المتعلقة بأداءات، تحديد مقياس العجز والأمراض المهنية⁽²⁾.

5- نيابة المديرية لتسيير مركز الإعلام الآلي: دورها الدراسات المعلوماتية وتتولى إنجاز التطبيقات المعلوماتية

وكذا صيانة تجهيزات الإعلام الآلي.

¹ - أرشيف إدارة وكالة تيسمسيلت.

² - أرشيف إدارة وكالة تيسمسيلت.

الفصل الثالث: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت

- 6- نيابة المديرية لأداءات: تقوم بتنظيم وتتابع تسيير الأداءات الخاصة بالتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية، تدفع لحساب الهيئات الأخرى التابعة للضمان الاجتماعي للأداءات في إطار الاتفاقيات حيث تتكون من عدة مصالح تقوم كل مصلحة بالمهام التالية:
- مصلحة الاتفاقيات: تسيير الاتفاقيات المبرمة بين الصندوق والشركاء وهم الأطباء، الصيدلية، النقل الصحي، صانعي النظارات، مركز المعالجة بمياه البحر، المحطات المعدنية، الأعضاء الاصطناعية وبعض العيادات الخاصة.
 - مصلحة بطاقة الشفاء: تقوم باستلام ملفات بطاقة الشفاء ومعالجتها و استقبال البطاقات المنجزة من مركز الشخصية مع تفعيلها وتسليمها للمؤمن.
 - مصلحة التعاقد مع المستشفيات: وهو مشروع قيد الانجاز فيكفل بتقييم الفاتورات الشكلية المرسلة من طرف المستشفيات.
 - مصلحة الأخطار الكبرى: التكفل بتسيير معاشات العجز ووقوع حوادث العمل والأمراض المهنية.
 - مصلحة العلاقات الدولية: تتكفل بالمؤمنين الاجتماعيين المستفيدين من منح التقاعد، عجز ، حوادث العمل وفق الاتفاقيات الثنائية مع صناديق (فرنسا، تونس، بلجيكا) وكذلك التأمينات الاجتماعية والمنح العائلية لذوي حقوق عمال جزائريون يعملون في تلك الدول.
 - مصلحة الانتساب: تقوم بانتساب المؤمنين الاجتماعيين.
 - خلية التحويلات: تقوم بتحويل الملفات ما بين الوكالات⁽¹⁾.
 - مراكز الدفع: دورها تسيير نفقات الأداءات العينية والنقدية المتعلقة بالتأمينات الاجتماعية وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية، تسيير المنح العائلية، والدفع من قبل الغير.
- من جهة هناك مصالح تكون تابعة مباشرة للمدير تقوم بالمهام التالية:
- خلية الإصغاء: استقبال وتوجيه ومرافقة مستعملي الضمان الاجتماعي، بغرض التسوية السرية والنهائية لعرائضهم وتظلماتهم.

¹ - أرشيف إدارة وكالة تيسمسيلت.

الفصل الثالث: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت

- خلية الوقاية: المشاركة في ترقية عملية الوقاية من الأمراض المهنية وحوادث العمل وذلك عبر المراقبة لظروف العمل لدى المستخدمين، تبليغ المستخدمين بالتدابير الضرورية لعملية الوقاية من الأخطار المهنية الواجب إتباعها وتطبيقها.
- مصلحة الإحصاء والتوثيق والأرشيف: تقوم بتجميع المعطيات والمعلومات الإحصائية ومعالجتها، جمع وإعداد الرصيد الأرشيفي ومعالجته علميا وفنيا، الحرص على تنفيذ واحترام المعالجة العلمية للأرشيف على المستوى المحلي.
- خلية الرقابة: المراقبة الداخلية لجميع المصالح وإرسال التقارير إلى المدير و المديرية العامة.
- مصلحة الأمن: التكفل بأمن الوكالة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

المطلب الأول: عينة البحث والتقنيات والمناهج المستخدمة

أولاً: طريقة اختيار العينة

تعتبر العينة جزء من المجتمع الأصلي الذي محل موضوع الدراسة المراد منه أي من خلال دراستنا لموضوع التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق الإبداع الإداري الذي نحن بصدد دراسته وكان مجتمع الدراسة في المقر الخاص بولاية تيسمسيلت في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكان مجتمع الدراسة يتكون من 81 مفردة خصصنا منها 50 مفردة وتم توزيع 50 استبانة بطريقة عشوائية على الموظفين، بهدف جمع المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة.

ثانياً: المناهج المستخدمة في البحث

إن المنهج العلمي أسلوب منظم لاغنى للباحث عنه سواء فيما يتعلق بتنمية مواهبه وقدراته الذهنية لا فيما يتعلق بالتعبير عنها.

ومنه فإن المنهج هو الطريق أو الأسلوب الذي يسلكه الباحث العلمي في تقصي الحقائق العلمية في أي فرع من فروع المعرفة، وفي أي ميدان من ميادين العلوم التجارية والعلمية⁽¹⁾.

ومن خلال تعدد مناهج البحث العلمي المستخدمة واختلافها من موضوع لآخر فالبحث العلمي لا يقتصر على دراسة الظواهر الطبيعية فقط بل يشمل الظواهر الاجتماعية والإنسانية والسيكولوجية والاقتصادية والتربوية... الخ⁽²⁾.

ومن هذا المنطلق فإن المنهج المتبع يختلف باختلاف موضوع الدراسة والإشكالية المتبعة يعرض على الباحث نوع المنهج المتبع.

1- المنهج الوصفي: هو نوع من أساليب البحث يدرس الظواهر الطبيعية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية

الراهنة دراسة كيفية توضح خصائص الظاهر ودراسة كمية توضح حجمها وتغيراتها ودرجة ارتباطها بالظواهر الأخرى⁽³⁾.

¹ - غزاري عناية، منهجية إعداد البحث العلمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، بدون طبعة، 2018، صص، 17، 15.

² - جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي، مفاهيمه، أدواته، طرق إحصائية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الرابعة، 2014، صص، 47.

³ - جودت عزت علوي، المرجع السابق، صص، 172.

الفصل الثالث: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت

ومننا اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يهتم بوصف الظاهرة والتعبير عنها برموز لغوية لفظية وفق تنظيم محكم وعرض النتائج بأسلوب رقمي يعبر عن كمية الظواهر الموجودة في موضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها.

2- المنهج الإحصائي: وذلك من خلال تفرغ النتائج المتحصل عليها من الانتساب في جداول والقيام بعمليات حسابية للوصول إلى نسب ونتائج تعبر عن النتائج المتحصل عليها في الدراسة الميدانية.

ثالثا: التقنيات المستخدمة في الدراسة

1: فترة التبرص: الممتدة من 2018/02/20 إلى 2018/03/20

2- الملاحظة: تعتبر الملاحظة من أقدم الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات فهي تعني الانتباه أو الاهتمام بالشيء أو حدث أو ظاهرة بشكل منظم عن طريق الحواس⁽¹⁾، وذلك من خلال معرفة السلوك اليومي للعاملين ومراقبتهم من أجل الوقوف على حقيقة تطبيق التعلم التنظيمي والإبداع بمؤسستهم.

3- الاستبيان: يعبر الاستبيان عن مجموعة من الأسئلة الخاصة بموضوع الدراسة والذي يهدف إلى معرفة أجوبة العمال عن مدى اعتماد مؤسستهم للتعلم التنظيمي والإبداع في إدارتها.

ومننا على الباحث مراعاة التسلسل المنطقي في طرح الأسئلة وعلى الباحث مراعاة مايلي في طرح الأسئلة.

✓ - أن تكون منظمة وبطريقة تسلسلية.

✓ - أن تكون الأسئلة في حدود موضوع الدراسة.

✓ - تجنب الأسئلة الخاصة التي تسبب الإحراج للمجيب.

ومن أجل الوصول إلى الإجابات المرغوب فيها والخاصة بموضوع بحثنا، قمنا بتوزيع استبيان يتضمن ثلاث محاور

ويندرج ضمن كل محور مجموعة من الأسئلة حيث يتضمن:

➤ **المحور الأول:** يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين.

➤ **المحور الثاني:** الخاص **بالفرضية الأولى** تساعد استراتيجيات التعلم التنظيمي في إرساء الإبداع الإداري. وقد

تضمنت 10 أسئلة متنوعة بين أسئلة مغلقة ومفتوحة

➤ **المحور الثالث:** وهو خاص **بالفرضية الثانية** يساهم التعلم التنظيمي بدرجة كبيرة في تفعيل الإبداع الإداري

داخل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ويتضمن 12 سؤالاً مفتوحاً ومغلقاً من

أجل الوصول إلى النتائج بموضوع الدراسة، حيث تم استرجاع 32 استمارة

¹ - جودت عزت علوي، المرجع السابق، ص، 120.

الفصل الثالث: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

أولاً: تحليل خصائص العينة المدروسة

يتضمن هذا العنصر عرضاً لتحليل البيانات ودراسة خصائص العينة المدروسة حسب المتغيرات الشخصية والتي اشتملت على الجنس، العمر، المستوى العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التكوينية، عدداً لترقيات، القسم. فيما يلي عرض لعينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية.

الجدول رقم 02 البيانات الأولية:

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	18	56.25%
	أنثى	14	43.75%
	المجموع	32	100%
العمر	أقل من 30 سنة	8	25%
	من 30 إلى 40 سنة	14	43.75%
	من 40 إلى 50	08	25%
	50 سنة فأكثر	02	6.25%
	المجموع	32	100%
المستوى التعليمي	ابتدائي	2	6.25%
	متوسط	3	9.37%
	ثانوي	6	18.75%
	ليسانس	15	46.87%
	شهادات عليا	16	18.75%
	المجموع	32	100%
مجال الوظيفة	إطارات	16	50%
	أعوان تحكم	5	15.62%
	أعوان تنفيذ	11	34.37%

الفصل الثالث: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت

9.37%	3	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
53.12%	17	من 5 إلى 10 سنوات	
25%	08	من 10 إلى 15 سنة	
12.5%	4	15 سنة فأكثر	
100%	32	المجموع	
15.62%	5	مرة	عدد الدورات التكوينية
37.50%	12	مرتين	
46.87%	15	فأكثر	
100%	32	المجموع	
40.62 %	13	مرة	عدد الترقيات
37.50%	12	مرتين	
15.62%	5	فأكثر	
100%	32	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه أن 56.25% من أفراد عينة البحث من الذكور في حين أن 43.75% كانت من الإناث وبالنسبة لمتغير العمر فنجد فئة من 30 سنة إلى 40 سنة احتلت أعلى نسبة بواقع 43.75% حيث نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية أقل من 30 سنة بلغت 25% أما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة فقد بلغت 25% أما نسبة الباحثين 50 سنة فأكثر فقد احتلت أقل نسبة وتقدر ب 6.25% وبالنسبة لمتغير المستوى التعليمي للمبحوثين فقد وجد أن 18.75% منهم ثانوي مقابل 18.75% شهادات عليا، وكانت نسبة 46.87% حاملي شهادة ليسانس، أما نسبة 9.37% فكانت متوسط في حين كانت أقل نسبة للابتدائي وقدرت 6.25%.

وفي ما يخص عدد سنوات الخبرة للمبحوثين نجد أن 9.37% تقع خبرتهم في المجال أقل من 5 سنوات وفئة من 5 إلى 10 سنوات فاحتلت أعلى نسبة 53.12% في حين نسبة الباحثين الذين خبرتهم في المجال 10 إلى 15 سنة كانت 25% أما نسبة الباحثين الذين تقع خبرتهم في مجال 15 سنة فأكثر قدرت 12.5%.

الفصل الثالث: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت

أما متغير مجال الوظيفة فيوضح الجدول 1 أن غالبية أفراد عينة البحث يعملون كإطارات بنسبة 50% في حين بلغت نسبة أعوان تحكم 15.62% أما أعوان تنفيذ فكانت بنسبة 34.37% وعند ملاحظة عدد الدورات التكوينية لدى المبحوثين نجد بنسبة 15.62% قد أجروا دورة تكوينية واحدة في حين بنسبة 37.5% قد أجروا دوريتين أما بنسبة 46.87% قد أجروا أكثر من دورتين، وفيما يخص متغير الترقيات فكانت بنسبة 40.62% من المبحوثين قد نالوا طيلة مسيرتهم المهنية ترقية واحدة في حين بنسبة 37.5% قد نالوا ترقيتين أما بنسبة 15.62% فكانت للذين نالوا أكثر من ترقيتين.

ثانيا: تحليل نتائج الفرضية الأولى

في هذا العنصر سنقوم بتحليل الفرضية الأولى الخاصة بالمحور الثاني والمتمثلة في «تساعد استراتيجيات التعلم التنظيمي في إرساء الإبداع الإداري» وسنقوم بتفريغ نتائج الاستمارة في جداول وذلك لمعرفة نسبة المستجوبين لكل بديل ومن ثم تحليل هذه النتائج.

1- جدول رقم 03: تشجيع الإدارة على التعلم التنظيمي حسب المبحوثين

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	93.75%
لا	02	6.25%
المجموع	32	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة كبيرة للمستجوبين يؤكدون أن الإدارة تشجعهم على التعلم التنظيمي وكانت بنسبة 93.75% نسبة الموافقين ونسبة 6.25% غير موافقة على أن الإدارة لا تشجعهم على التعلم ومنه نستنتج أن الإدارة تعتمد على التعلم التنظيمي في إدارتها من خلال دورات تكوينية وأنه ضرورة حتمية داخل المؤسسة فهو يساهم في رفع كفاءة وقدرات العاملين على إنجاز أعمالهم ورفع قدراتهم الإبداعية.

الفصل الثالث: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت

2-الجدول رقم04:يتوفر في المؤسسة مناخ تنظيمي يساعد على التعلم التنظيمي حسب رأي المبحوثين

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	90.63%
لا	03	9.37%
المجموع	32	100%

من خلال الجدول رقم 03 يتبين أن نسبة 90.63% من المستجوبين يوافقون على أن مؤسستهم تتوفر على مناخ تنظيمي يساعدهم على التعلم ونسبة 9.37% رافضون لهذا الأمر.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تتوفر على مناخ تنظيمي يساعد كافة العمال على أداء أعمالهم والرفع من قدراتهم العلمية والعملية، وهو يساعد أيضا على إنجاز الأعمال في الوقت المناسب، ولأن المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة يلعب دور كبير في إنجاز العمال لأعمالهم بطريقة منظمة ومميزة.

3-الجدول رقم05:يتعلم الأفراد من تجاربهم وأخطائهم حسب قول المبحوثين

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	84.37%
لا	05	15.63%
المجموع	32	100%

يتضح من خلال الجدول رقم 04 أن 84.37% من خلال المستجوبين يتعلمون من أخطائهم وفشلهم في العمل ونسبة 15.63% يرفضون التعلم من أخطائهم.

ومنه نستنتج أن الأفراد العاملين بالوكالة يتعلمون من أخطائهم وكذا من نجاحاتهم لأن هذا يساعد على الرفع من القدرات العملية لدى الأفراد ويساعدهم على تحقيق ما يطمحون إليه وتحسين قدراتهم ومهاراتهم في العمل.

الفصل الثالث: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت

4-الجدول رقم06:لديك رغبة في التعلم وتحسين معارفك ومهاراتك في أداء العمل حسب المبحوثين

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	84.37%
لا	05	15.63%
المجموع	32	100%

من خلال الجدول رقم 05 يتضح أن نسبة كبيرة من المستجوبين لهم رغبة في التعلم وتحسين معارفهم ومهاراتهم في العمل وكانت النسبة 84.37% موافقون على التعلم وتنمية مهاراتهم و 15.63% غير موافقين وليس لهم الرغبة للتعلم وتنمية مهاراتهم.

ومنه نستنتج أن أغلب عمال الوكالة لهم الرغبة في التعلم وتحسين مهاراتهم وقدراتهم الخاصة بأداء العمل، مما يجعلهم قادرين على إنجاز العمل في الوقت المناسب ورفع القدرات الإبداعية لديهم.

5-الجدول رقم07:تساعد الإجراءات والسياسات المعتمدة من قبل مؤسستكم على إنجاز أعمالكم حسب آراء المبحوثين.

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	53.12%
لا	15	46.87%
المجموع	32	100%

من خلال معطيات الجدول يتبين أن هناك نسبة متقاربة بين من هو مؤيد ومن هو رافض وكانت نسبة المؤيدين ب 53.12% ونسبة الراضين 46.87% ومنه يتبين أن الإجراءات والسياسات المعتمدة من قبل المؤسسة على إنجاز أعمالهم لا تناسب كافة الموظفين في الوكالة.

وعليه نستنتج أن الإجراءات والسياسات المعتمدة من قبل المؤسسة لا ترضي كافة الموظفين لأن الإجراءات ولسياسات الخاصة بالمؤسسة لها دور كبير في رضا العاملين وإنجازهم لأعمالهم اليومية.

الفصل الثالث: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت

6-الجدول رقم08: تتوفر المؤسسة على تكنولوجيا عالية تساهم في تشارك فعال للمعرفة حسب

المبحوثين.

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	56.25%
لا	15	43.75%
المجموع	32	100%

من خلال ما يبينه الجدول من نتائج تبين أن هناك 56.25% من المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تتوفر على تكنولوجيا عالية تساهم في تشارك المعارف ونسبة 43.75% غير موافقة على أن المؤسسة تتوفر على تكنولوجيا عالية.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تحاول أن تعتمد في إنجاز أعمالها من خلال الاستعانة بتكنولوجيا عالية والتي تساعدنا في التنبؤ بالمتغيرات ومعالجتها في الوقت المناسب ومواكبة التطورات الحاصلة في البيئة.

7-الجدول رقم09: تتبنى المؤسسة التوصيات التي تقدمها الأطارات الخبيرة حسب المبحوثين

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	87.50%
لا	04	12.50%
المجموع	32	100%

من خلال ما ورد في الجدول رقم08 من المعطيات الخاصة بتبنى المؤسسة التوصيات التي تقدمها الأطارات الخبيرة كانت النتائج كالآتي: كانت نسبة الموافقين كبيرة بـ 87.50% ممن هم يؤكدون أن المؤسسة تعتمد على توصيات الأطارات الخبيرة ونسبة 12.50% ممن هم رافضون.

ومنه نستنتج أن الإدارة تعتمد بدرجة كبيرة على توصيات الخبراء في مجال عملها، وتلجأ إليهم عند اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.

الفصل الثالث: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت

8-الجدول رقم10: تتيح المؤسسة للعاملين الوصول إلى ما يحتاجونه من المعلومات حسب رأي
المبحوثين.

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	75%
لا	08	25%
المجموع	32	100%

يبين الجدول رقم 09 أن هناك نسبة 75% ممن هم موافقين على أن المؤسسة تتيح لعمالها الوصول إلى المعارف التي يحتاجونها ونسبة 25% ممن هم راضون لها. ومنه نستنتج أن المؤسسة تتيح للعمال فيها الوصول إلى المعارف التي يحتاجونها وفي الوقت المناسب مما يساعدهم على إنجاز أعمالهم وأن يكونوا ملمين بما يحدث داخل مؤسستهم من أعمال ومعلومات مناسبة هذا يساعد كثيرا العمال على العمل وإنجاز المهام المطلوبة منهم.

9-الجدول رقم11: تتوفر المؤسسة على نظام يكافئ ويحفز الأفراد على مهارتهم حسب أقوال
المبحوثين.

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	53.12%
لا	15	46.87%
المجموع	32	100%

يتضح من خلال الجدول رقم 10 أن نسبة 53.12% من المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تتوفر على نظام يكافئ ويحفز الأفراد على مهاراتهم ونسبة 46.87% راضون لها ومنه نجد أن هناك تقارب في الإجابات بين من هو راض ومن هو مؤيد لها.

الفصل الثالث: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت

ومنه نستنتج أن المؤسسة تتوفر على نظام يحفز ويكافئ العمال على أدائهم لكن هذا النظام لا يحفز كافة العمال ولا يلبي توقعاتهم باعتبار تحفيز العمال يساعد على رفع فعالية وأداء العمال ومنها الترقية تعتبر كمحفز تعتمد عليه المؤسسة لمكافئة عمالها.

10-الجدول رقم 12: تتعلم المؤسسة من تجارب وخبرات المؤسسات الأخرى حسب رأي المبحوثين.

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	43.75%
لا	18	56.25%
المجموع	32	100%

يتبين من نتائج الجدول رقم 11 أن المؤسسة لا تتعلم من تجارب وخبرات المؤسسات الأخرى وعليه فان نسبة 56.25% من المستجوبين يؤكدون أن المؤسسة لا تتعلم من تجارب وخبرات المؤسسات الأخرى. وهناك 43.75% يوافقون على أن المؤسسة تتعلم من تجارب وخبرات المؤسسات الأخرى. ومنه نستنتج أن هناك تقارب في الإجابات وأن المؤسسة يجب أن تتعلم من تجارب وخبرات الآخرين حتى تأخذ العبرة منهم حتى لا تقع في نفس الأخطاء التي وقعوا فيها فهو يساعد على أخذ الحيطه والحذر.

ثالثا:تحليل نتائج الفرضية الثانية:

وفيه نقوم بتحليل نتائج الفرضية الثانية في المحور الثالث والمتمثلة في:

يساهم التعلم التنظيمي بدرجة كبيرة في تفعيل الإبداع الإداري داخل مؤسسة cnas

11-الجدول رقم 13: تتبنى الإدارة أفكار جديدة ملائمة مع القوانين والإجراءات المتبعة حسب رأي المبحوثين.

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	90.62%
لا	03	9.37%
المجموع	32	100%

الفصل الثالث: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 90.62% من المبحوثين كانت إجابتهم نعم أما نسبة 9.37% كانت إجابتهم لا مما يعني أن الإدارة تتبنى الأفكار المقترحة والجديدة في مؤسستها بما يتلاءم مع قوانينها وإجراءاتها وتأخذها في عين الاعتبار وتسعى إلى تحسين أداءها وإلى التغيير بما يتناسب مع قوانينها.

12- الجدول رقم 14: اهتمام المؤسسة بتدعيم الأفكار المتعلقة بتحسين العمل حسب آراء المبحوثين.

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	87.50%
لا	04	12.50%
المجموع	32	100%

نلاحظ من الجدول أعلاه من نسبة 87.50% كانت إجابتهم نعم أما نسبة 12.50% من امبحوثين كانت إجابتهم لا وهذا يعني أن الإدارة تسعى إلى تغيير أساليب العمل المنتهجة من أجل تحسين الأداء وتقليل جهد ووقت وتكاليف أيضا وتبحث باستمرار عن أفكار جديدة مبتكرة تساعدها على تحقيق ذلك .

13- الجدول رقم 15: امتلاك الجرأة لطرح الأفكار الجديدة والتعبير عن الآراء حسب رأي المبحوثين.

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	93.75%
لا	02	6.25%
المجموع	32	100%

من خلال الجدول أعلاه نرى بأن غالبية الإجابات كانت نعم حيث قدرت بنسبة 93.75% وهذا يعني بأن الموظفين لديهم كامل الجرأة في طرح الأفكار والتعبير عن الآراء وهذا راجع إلى كون الإدارة غير صارمة وقيادتها غير تقليدية في حين 6.25% كانت إجابتهم ب لا وهذا يرجع إلى أسباب شخصية متعلقة بالموظفين.

الفصل الثالث: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت

14-الجدول رقم 16:تقوم الإدارة بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل الروتينية حسب رأي

المبحوثين..

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	50%
لا	16	50%
المجموع	32	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الإجابات بين نعم ولا كانت متساوية حيث قدرت ب50% وهذا يعني أن الإدارة مشجعة ومدعمة للأفكار ولكنها غير قادرة على تطبيقها بسبب القوانين والإجراءات المتبعة من قبلها وهي لا تقوم بتطبيق جميع الأفكار سوى ما يتلاءم منها مع القوانين والإجراءات المنتهجة.

15- رقم 17:تأخذ الجدول الإدارة اقتراحات الموظفين حسب آراء المبحوثين.

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	84.37%
لا	05	15.62%
المجموع	32	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 84.37% من الإجابات كانت نعم أما نسبة 15.62% كانت لا وهذا يعني أن الإدارة تأخذ بعين الاعتبار اقتراحات الموظفين وتقوم بدراستها كما يعني أن الإدارة تعتمد على المشاركة الجماعية في إيجاد الحلول والأفكار المتعلقة بتحسين العمل.

الفصل الثالث: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت

16-الجدول رقم 18:تشجيع الإدارة للأفراد المتميزين حسب رأي المبحوثين.

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	53.12%
لا	15	46.87%
المجموع	32	100%

من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الإجابات الإيجابية كانت 53.12% في حسن نسبة الإجابة لا 46.87% وهذا يعني أن هناك فئة من أفراد العينة يرون أن الإدارة تقوم بتشجيع الأفراد المتميزين بتفكيرهم غير الاعتيادي وغير روتيني ومحب للتغيير والتجديد، في حين هناك فئة ترى عكس ذلك وأن الإدارة صارمة في قوانينها وفي التزام الموظفين بأعمالهم فقط.

17-الجدول رقم 19:اعتماد المؤسسة على تفاعل الأفراد لإيجاد الحلول حسب رأي المبحوثين.

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	08	25%
أحيانا	20	62.50%
أبدا	04	12.50%
المجموع	32	100%

نلاحظ من الجدول أعلاه أن غالبية الإجابات كانت أحيانا حيث قدرت نسبة الإجابات 62.50% في حين كانت نسبة الإجابة أبدا 12.50% أما دائما 25% وهذا يعني بأن المؤسسة تشجع تبادل الأفكار والمعارف بين الأفراد والاعتماد على المستوى الثاني من مستويات التعلم التنظيمي وذلك من أجل حل إيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم أثناء تأدية أعمالهم لكن ليس دائما وإنما على حسب المشاكل التي تواجههم.

الفصل الثالث: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت

18-الجدول رقم 20: تأثير العمل الجماعي والفردى على الإبداع الإدارى حسب آراء المبحوثين.

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	93.75%
لا	02	6.25%
المجموع	32	100%

نلاحظ من الجدول أعلاه أن غالبية الإجابات كانت نعم بنسبة 93.75% وهذا يعنى أن العمل الجماعى والفردى على حد سواء يؤثر على الإبداع الإدارى فتبادل المعارف والخبرات و التجارب يساعد الأفراد على التعلم وبالتالي يصبحون أكثر مهارة وإلمام بمجال عملهم وهذا ما يجعلهم مبدعين أكثر فى حين نسبة 6.25% كانت إجابة المبحوثين ب لا وهم يرون بأن الإبداع هو سمة يتميز بها الفرد بالفطرة ولا تكتسب.

19-الجدول رقم 21: يؤثر التدريب على الإبداع الإدارى حسب آراء المبحوثين.

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	90.62%
لا	03	9.37%
المجموع	32	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإجابة بنعم قدرت 90.62% أما الإجابة بلا فكانت 9.37% وهذا دليل على أن نسبة كبيرة تفر بأن التدريب له تأثير كبير وفعال فى عملية الإبداع الإدارى بمعنى أن الموظف كلما كان أكثر تمكنا فى مجال تخصص عمله أصبح أكثر إقبالا على طرح أفكار جديدة وإبراز قدراته الإبداعية تحسن من مهاراته .

الفصل الثالث: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت

20-الجدول رقم 22:تشجيع الإدارة الأفراد على الإبداع وروح المبادرة حسب رأي المبحوثين.

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	71.87%
لا	09	28.12%
المجموع	32	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الإجابة بنعم 71.87% بينما قدرت الإجابة ب لا 28.12% وهذا يعني أن الإدارة تشجع الأفراد على روح المبادرة والإبداع لدى الأفراد وابتكار أساليب عمل جديدة وخلق جو يساعدهم على ذلك عن طريق المشاركة وتبادل الأفكار والمعارف بين أفرادها .

21-الجدول رقم 23:تكيف أساليب العمل المنتهجة في المؤسسة مع متغيرات البيئة حسب رأي

المبحوثين .

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	68.75%
لا	10	31.25%
المجموع	32	100%

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 68.75% كانت إجابتهم نعم في حين 31.25% كانت إجابتهم لا مما يعني أن أساليب العمل التي تعمل بها المنظمة حديثة ومواكبة لتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية حيث أن الإدارة متجددة باحثة عن التغيير وعلى الإطلاع دائم بالتطورات الحاصلة في البيئة المحيطة بها وأنها غير روتينية وتقليدية.

الفصل الثالث: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسمسيلت

22-الجدول رقم 24: مساهمة التعلم التنظيمي في تنمية القدرات الإبداعية حسب آراء الباحثين.

الاختيارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	31	96.87%
لا	01	3.12%
المجموع	32	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإجابة نعم كانت 96.87% وهذا يعني أن غالبية أفراد العينة يرون أن التعلم داخل مؤسستهم قد نمت من قدراتهم الإبداعية فخيرتهم وتجاربهم والدورات التكوينية قد ساهموا بشكل كبير في زيادة مهاراتهم ومن تحسين أدائهم في العمل وبالتالي أصبحوا أكثر إبداعاً من قبل أما نسبة 3.12% من أفراد العينة يرى بأن التعلم داخل المؤسسة لم يساعده ولم يحقق له أي إبداع إداري وعلى أغلب هذا راجع إلى الخصائص الشخصية لهذه الفئة ورغبتها الذاتية في عدم التعلم وحب الرتبة الروتينية.

المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة

يهتم هذا الجزء بتفسير فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية وتمثل هذه النتائج في:

✓ - من خلال الفرضية الأولى:

«تساعد استراتيجيات التعلم التنظيمي في إرساء الإبداع الإداري» وجدنا أن أغلبية الإجابات أكدت ذلك وأظهرت نتائج عن صحة الفرضية فالمبحوثين أكدوا على أن المؤسسة تشجع العمل الجماعي بطريقة تعاونية وتشاركه بحيث تنتهج في أداء عملها على العمل الفردي أو مجموعات العمل كما تعتمد أيضا على التعلم الفردي وتحاول أن تشجعه وتنميه فالتعلم يجعل الموظفين أكثر تمكنا ومهارة كما يحسن من أدائهم في عملهم كما تتيح المؤسسة أيضا المعرفة للجميع وتحاول أن تنقلها بين الأفراد وهذا أيضا يساعدهم في تنمية قدراتهم الإبداعية وكما تسعى المؤسسة على توفير الحوافز المادية والمعنوية لتشجيعهم ومنه نستنتج أن الفرضية صحيحة.

✓ - من خلال الفرضية الثانية:

، وجدنا أنه يوجد Cnas يساهم التعلم التنظيمي بدرجة كبيرة في تفعيل الإبداع الإداري داخل مؤسسة مساهمة من قبل التعلم التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري داخل المؤسسة بحيث توافقت آراء المبحوثين أن المؤسسة تقوم بدورات تكوينية لعمالها لتطوير قدراتهم التعليمية ووعي المؤسسة بأهمية التدريب والتعلم الذي بدوره له أثر كبير على الإبداع الإداري حسب آراء المبحوثين وأيضا، اعتماد المؤسسة بشكل كبير على تفاعل الأفراد للأفكار الجديدة وعلى اطلاع دائم بالمستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية وهذا يعني أن المؤسسة تبحث عن التميز وعن التجدد والتغير وهذا كله تجده من خلال وجود الإبداع لدى موظفيها وهي تنمي ذلك لديهم من خلال التعلم التنظيمي ومنه نستنتج أن الفرضية صحيحة.

الخاتمة

الخاتمة

إن أبرز ما يميز منظمات الأعمال اليوم هو انفتاحها على العالم الخارجي، ومحاولة التكيف مع متغيراته وعدم الاقتناع بالوضع الراهن والبحث الدائم عن التجديد والتفسير لذلك تسعى إلى الاستثمار في أهم مورد لديها الذي إذا وما تم تطويره بالشكل الصحيح فيصبح ثروة تفوق الثروة المادية، ألا وهو المورد البشري نظراً لما يمتلكه من قدرات إبداعية ومهارات ومعارف ضمنية أو ظاهرة وإبراز تلك القدرات وتنميتها لديه يجب على المنظمة الحرص على تبني عملية التعلم التنظيمي لديها من خلال التدريب والتكوين والتشجيع على التعلم بمختلف مستوياته، وتبادل الخبرات والمعارف بين المستويات التنظيمية وإتاحة المعرفة للجميع، والتعاون المشترك بين الإدارة والعاملين في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمة، وشفافية الاتصال وتدعيم الأفكار الجديدة وتبنيها، فكل هذا يخلق مناخ تنظيمي يشجع ويساعد على تحقيق الإبداع مما ينعكس إيجابياً على المنظمة، حيث يساهم الإبداع الإداري في تفوق وتميز المنظمة عن بقية المنافسين و يحثها على التجديد والتغير وابتكار أساليب وطرق عمل جديدة .

ومن خلال دراستنا النظرية والميدانية لموضوع دور التعلم التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية توصلنا لمجموعة من النتائج والتوصيات المتمثلة فيما يلي :

➤ أولاً: النتائج النظرية

- -التعلم التنظيمي هو نتاج خبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، وكما يقال: فإن الخبرة أفضل معلم فهي تذكر أعضاء المنظمة بضرورة الانتباه والاهتمام إلى الدروس المستخلصة من تجاربها وخبراتها.
- -إن عملية التعلم التنظيمي عملية تتضمن عدد من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات ونشرها للاستفادة منها في حل المشكلات المنظمة الحالية والمستقبلية.
- -المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلول لها، وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين لتنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم من أجل تحقيق أهدافهم.
- - إن نجاح المنظمة في تبني عملية التعلم التنظيمي وتشجيعها لديها يتطلب خطط طموحة وعمل جاد ومدروس وتفاعل إيجابي من قبل أعضاء المنظمة.

الخاتمة

- -الإبداع الإداري كغيره من المفاهيم الإدارية الأخرى له مجموعة من المفاهيم والعناصر الأساسية التي تحكمه وتوضح مفهومه وتتمثل في خصائصه وشروطه ومبادئه ومستوياته وأساليبه ومحفزاته.
- -تلعب الحوافز المادية والمعنوية دورا مهما في تشجيع الإبداع.
- -التدريب الفعال يحسن من القدرات الإبداعية لدى الأفراد.
- -الإدارة المبدعة هي التي تكتشف مدى قدرة الأشخاص على الإبداع فكل شخص لديه أسلوبه الخاص في الإتيان بالأفكار الجديدة بتشجيع متواصل وفعال.
- -لا تولد الأفكار الجديدة في بيئة تقليدية كما لا تظهر قوتها ما لم تقترن بالعمل.
- **ثانيا: النتائج التطبيقية**
- -أن غالبية العينة المدروسة من حاملي شهادة الليسانس وهذا يعتبر عنصرا إيجابيا، قد يسهم في زيادة وكفاءة ومردودية المنظمة.
- -غالبية الباحثين من ذوي الخبرة المهنية المعتبرة يجب الاستفادة منها.
- -تسعى المؤسسة إلى تطبيق عملية التعلم التنظيمي لديها من خلال اعتمادها على المستويات الثلاث من التعلم الفردي الجماعي والتنظيمي وبشكل أقل على المستوى الرابع وهو التعلم بين المنظمات.
- -أغلبية الباحثين قد أجروا دورات تكوينية وهذا يعني أن المؤسسة تحرص على أن تنمي القدرات التعليمية لموظفيها.
- -أظهرت النتائج على أن مجتمع الدراسة يرون أن التدريب له أثر كبير على الإبداع الإداري.
- -إن تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض وتبادل المعارف، الأفكار يساهم بشكل كبير في تنمية قدراتهم الإبداعية.
- -تشجيع الإدارة في المؤسسة على الإبداع الإداري من خلال دعم الأفكار الجديدة وتشجيع روح المبادرة لدى موظفيها ومشاركتهم في إيجاد الحلول.

ثالثا: التوصيات

- - من أجل تكريس عملية التعلم يجب على المؤسسة أن تتعلم من خلال تجاربها السابقة حتى لو كانت فاشلة وتستنبط منها الدروس والعبر إضافة إلى ضرورة النظر إلى التجارب الناجحة للمؤسسات الأخرى ودراساتها وتحليلها بشكل جيد، من أجل الاستفادة والخبرة.
- - العمل على زيادة مستوى مشاركة الموظفين في صنع القرارات وإيجاد الحلول للمشاكل وقد يتم ذلك عن طريق تفعيل اجتماعات دورية وغير درية بين مدراء الأقسام والموظفين واعتبار ذلك مصدرا هاما للتعلم.
- - العمل على تشجيع تجريب الأفكار الجديدة باعتباره أسلوب لتطوير الإبداع الإداري، وقد يتم من خلال إعطاء ثقة أكبر للموظفين في تجربة أساليب جديدة لأداء المهام الموكلة إليهم، مع زيادة هامش الخطأ المسموح به، باعتباره جزء من عملية التعلم داخل المنظمة.
- - تقديم المزيد من الدعم وحوافز للموظفين بهدف تجاوز أساليب التفكير التقليدية بصورة أكبر، وعلى رؤية الأمور بطريقة جديدة ومختلفة.
- - تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحا وتقبل للرأي الآخر.
- - العمل على إنشاء صندوق الأفكار على أن يتولى الإشراف عليه لجهة مركزية عليها تقوم بتشجيع كل فكرة جديدة وتبني المواهب الإبداعية في كل مجال.
- - توظيف التكنولوجيا الحديثة.
- - توصية الباحثين إلى إجراء دراسات مستقبلية تتعلق بالتعلم التنظيمي، وعلاقته بمتغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية مثل: تطوير الكفاءات، القيادة الإستراتيجية، تحسين أداء المنظمة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: القرآن الكريم

1- سورة العلق.

2- سورة الأحقاف.

ثانياً: المراجع

1. البكري تامر، قضايا معاصرة في التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
2. الخفاجي نعمة عباس، تطور فكرة قيادة المنظمة بين الأصالة والحداثة والمعاصرة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
3. الرشدان يحيى، المنظمات المتعلمة في عصر العولمة استراتيجيات التميز في المنظمات في بيئة متجدد، بحوث أوراق عمل، الأردن، بدون طبعة، 2012.
4. الصيرفي محمد، القيادة الإدارية والإبداعية، دار الفكر الجامعي، مصر، بدون طبعة، 2007.
5. الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الأردن، الجزء الرابع، 2009.
6. الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية، للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الجزء الثالث، 2009.
7. الطائي علي حسون، الجنابي أكرم سالم، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، الورق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
8. الظاهر نعيم إبراهيم، الإدارة الإستراتيجية، المفهوم الأهمية التحديات، دار عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن 2009.
9. العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2012.
10. الفضل مؤيد عبد الحسين، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
11. القواسمي فريد وآخرون، خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها على الأداء التعليمي استراتيجيات التميز في المنظمات في بيئة متجددة، الأردن، 2012.

12. الكبسي عامر حضر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، مكتب الجامعي الحديث، مصر، بدون طبعة، 2004.
13. المشمري عمر أحمد، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
14. توفيق عبد الرحمان، التخطيط الاستراتيجي والتفكير الإبداعي، مناهج تدريبية، جزاء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر، 2015.
15. ثابت الحبيب، بن عمو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
16. جاد الرب سيد محمد، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الكتب المصرية، بدون طبعة، 2013.
17. جاد الرب سيد محمد، مئة سؤال وجواب في القيادة الإدارية، جامعة قناة السويس، مصر، بدون طبعة، 2007.
18. جاموس عبد الرحمان، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار النشر والتوزيع، سوريا، الطبعة الأولى، 2013.
19. جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي، مفاهيمه، أدواته، طرق إحصائية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الرابعة، 2014.
20. حجاج علي خلف، اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
21. خضير كاظم محمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
22. خلف السكارنة بلال، دراسات إدارية معاصرة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
23. خير الله جمال، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
24. رداح محمود الخطيب، أحمد محمود الخطيب، القيادة، دراسة حديثة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.

25. رضا هاشم حمدي، التدريب الإداري، المفاهيم والأساليب، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
26. رضوان محمود عبد الفتاح، التفكير الابتكاري والإبداعي في ظل القبعات الست للتفكير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2012.
27. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم النظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
28. صالح صالح، مهارة التدريب الأسس والمبادئ، دار ديونو للطباعة والنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
29. طاهر مدحت منصور، الحفاجي نعمة عباس، نظرية المنظمة، مدخل عمليات، دارالبازوري علمية للنشر والتوزيع، الأردن، د-ط، 2010.
30. عجلان حسن حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
31. عقيلان فادي حسن، إدارة الوقت والذات، دار المعز للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
32. عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك عوامل تأثير نفسية، دار المطبوعات الجامعية، تيارت، الجزء الثاني، 2003.
33. عنري سعد علي، الفكر التنظيمي في إدارة أعمال، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
34. غازي عناية، منهجية إعداد البحث العلمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، بدون طبعة، 2018.
35. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.

ثالثا: المعاجم

- 01- الصلح رياض، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، لبنان، الطبعة الأولى، 2001.
- 02- العوفي عيسى، الجميدي عبد الرحمان العلوي، القاموس العربي الأول لمصطلحات علوم التفكير، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.

رابعاً: الرسائل الجامعية

- 01- العجلة توفيق عطية توفيق، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، متطلب تكميلي لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة إسلامية، فلسطين، 2009.
- 02- الهدلة مصطفى، أثر التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية اقتصاد، جامعة دمشق، 2013.
- 03- بوادي بلقاسم، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس، كلية علوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2015.
- 04- بلخضر مسعودة، استراتيجيات التعلم التنظيمي وأثرها في الإبداع، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 2015.
- 05- جلولي أسماء، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013.
- 06- شعباني مريم، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية علوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2016.
- 07- ربحي لزهري، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2017.
- 08- عيشوش خيرة: التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011.

خامساً: المجلات والملتقيات

- 01- أبو شوشة محمد مدحت محمد: (أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية)، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة، العدد ثلاثة وثلاثون، جانفي 2014.
- 02- نسيمة فريال، المنظمات المتعلمة توظيف للذكاء والمعرفة، مجلة دراسات اقتصادية، العدد الأول قسنطينة، 2014،

- 03- حسين وليد حسين وآخرون،** (تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة)، مجلة جامعة نابل، العدد ستة، المجلد، أربعة وعشرون، العراق 2016
- 04- جمعة محمود حسن،** حيد شاكور نوري، (تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد تسعون، العراق، 2014، 6، 20.
- 05- رحمانى موسى،** (دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري ملتقى دولي)، جامعة شلف، 13/14/ديسمبر 2011
- 06- رابيس وفاء،** (دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ملتقى دولي)، جامعة شلف، 13/14/ديسمبر 2001
- 07- عبابنة رامي،** شقران إبراهيم، (درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى قادة التربويين)، مجلة العلوم التربوية والنفسية لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اريد، مجلة علوم التربية والنفسية، العدد 2، المجلد 14، الأردن يونيو، 2013.
- 08- غياط شريف،** زرودي أسماء، (تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات)، ملتقى دولي حول الإبداع وتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، القائمة، 13.12 ماي، 2010.
- سادسا: المواقع الالكترونية:
- 01- عزة جلال مصطفى وأحمد نصر،** إدارة الأصول الفكرية، منظور استراتيجي al manhal،
[Http://books.google.dz/books?isbn:976500146614](http://books.google.dz/books?isbn:976500146614)
- 02- أبو العلا ليلي حسني،** مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة
almanhal <https://books.google.dz/books?isbn:979650005557>
- 03- أحمد جابر حسين،** العلاقة التبادلية بين القادة والعاملين، مدخل زيادة وتحسين الإنتاجية. المنهل،
<https://wwwboobs.google.dz/boobs?id:67kwdvaaqbaj,ktabinc>
- 04- زياد عبودي،** دور القيادة الإدارية في اتخاذ القرارات الإدارية، almanhal،
<https://wwwboobs.google.dz/boobs?isbom:9796500007021>
- 05- سعد بن عبد العنزي،** التعلم التنظيمي، منتديات ستار تايمز، السعودية
<http://www.star-tiems.com>

06-عاطف مظهر،الإبداع مفهومه ومستوياته ونظرياته،موهوبون موقع مخترعين

www.mawhobon.netالعرب،مصر

سابعاً:المراجع الأجنبية

01- Camille carriers Denis g.grand ,le concept d'innovation :delats et ambiguïtés,5ième conférence international de management stratégique France,13.14.15mai1996.p3.

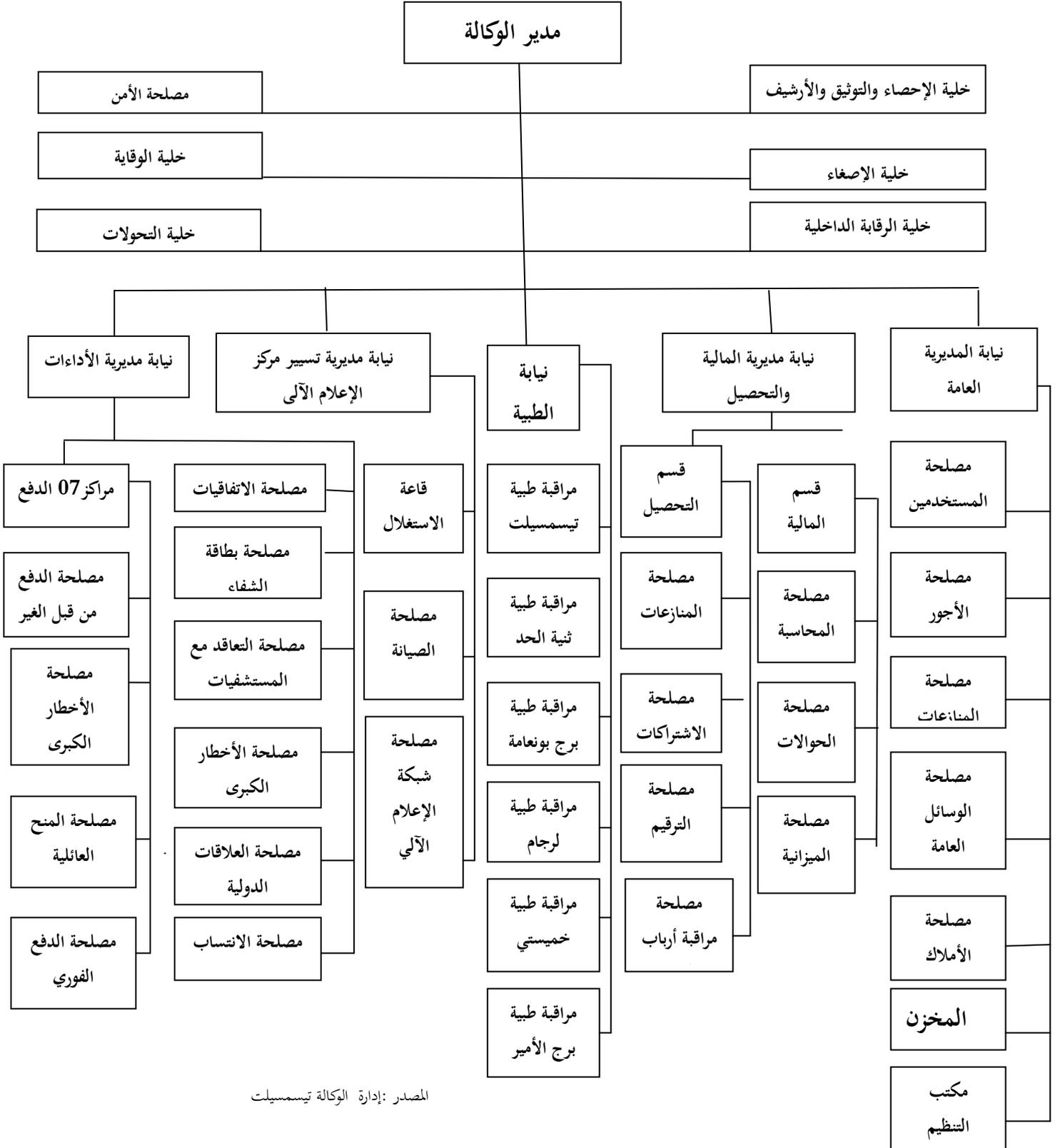
02- organizational learning Wikipedia, the free encyclopediahttps://en Wikipedia.org/wiki/ organizationalllearning

03-Alan Erast,introducing organizational , learing.k.m.t,http:www.k.m.tnet

الملاحق

الملحق رقم 01:

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



الملحق رقم 02:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية والتعليم العالي
المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي
علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

رقم الاستمارة:

استبيان حول موضوع:

دور التعلم التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري

أخي الموظف/أختي الموظفة:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبيانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للمذكرة التي نقوم بإعدادها
استكمالا للحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة التعلم التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري بمؤسسة الصندوق
الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء و نظرا للأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منك التكرم بالإجابة على
الأسئلة بدقة وموضوعية علما بأنه سيتم التعامل مه هذه البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

من إعداد:

-ضالع آمال

-خروبي مليكة

تحت إشراف:

الأستاذة سعدي ع.

السنة الجامعية: 2018/2017

الملاحق

الرجاء وضع إشارة×في الخانة المناسبة:

المحور الأول: البيانات الأولية

- 1-الجنس ذكر أنثى
- 2-السن أقل من 30 سنة من 30 إلى 45 سنة من 45 إلى 50 سنة 50 سنة فأكثر
- 3-المستوى التعليمي ابتدائي متوسط ثانوي
- ليسانس شهادات عليا
- 4-القسم التابع له:

- 5-سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة 15 سنة فأكثر
- 6-عدد الدورات التكوينية دورة واحدة دورتين فأكثر
- 7-عدد الترقيات مرة مرتين فأكثر

المحور الثاني: الأسئلة الخاصة بالفرضية الأولى:

تساعد استراتيجيات التعلم التنظيمي في إرساء الإبداع الإداري

1-هل تشجعكم الإدارة على التعلم التنظيمي؟

نعم لا كيف؟

2-هل يتوفر لديكم مناخ تنظيمي يساعدكم على التعلم؟

نعم لا ولماذا؟

3-هل يتعلم الأفراد من أخطائهم وفشلهم في العمل كما يتعلمون من نجاحهم؟

نعم لا ولماذا؟

4-هل لديك رغبة في التعلم وتحسين معارفك ومهاراتك في أداء العمل؟

نعم لا ولماذا؟

5-هل تساعد الإجراءات والسياسات المعتمدة من قبل مؤسستكم على انجاز أعمالكم؟

نعم لا ولماذا؟

6- هل تتوفر المؤسسة على تكنولوجيا عالية تساهم في تشارك فعال للمعرفة؟

نعم لا ولماذا؟

الملاحق

7- هل تتبنى المؤسسات التوصيات التي تقدمها الإطارات الخبيرة؟

نعم لا مع التوضيح؟

8- هل تتيح المؤسسة للعاملين الوصول إلى ما يحتاجونه من المعلومات؟

نعم لا ولماذا؟

9- هل تتوفر المؤسسة على نظام يكافئ ويحفز الأفراد على مهارتهم؟

نعم لا كيف؟

10- هل تتعلم المؤسسة من تجارب وخبرات المؤسسات الأخرى؟

نعم لا علل؟

المحور الثالث: الأسئلة الخاصة بالفرضية الثانية

يساهم التعلم التنظيمي بدرجة كبيرة في تفعيل الإبداع الإداري داخل مؤسسة cnas

11- هل تتبنى الإدارة أفكار جديدة تلائم إجراءات وقوانين المنظمة؟

نعم لا لماذا؟

12- هل تهتم المؤسسة في تدعيم الأفكار التي تتعلق بتحسين العمل؟

نعم لا كيف؟

13- هل لديك الجرأة في طرح أفكار جديدة والتعبير عن آرائك؟

نعم لا لماذا؟

14- هل تقوم الإدارة بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل الروتينية؟

نعم لا علل؟

15- هل تأخذ اقتراحات الموظفين بعين الاعتبار؟

نعم لا ولماذا؟

الملاحق

16- هل تشجع الإدارة الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق تخصصاتهم؟

نعم لا لماذا؟

17- هل تعتمد المؤسسة على تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد الحلول المناسبة؟

دائماً أحياناً أبداً لماذا؟

18- هل للعمل الجماعي والفردى تأثير على الإبداع الإدارى

نعم لا لماذا؟

19- هل للتدريب تأثير على الإبداع الإدارى؟

نعم لا كيف؟

20- هل تشجع إدارتك الأفراد على الإبداع وروح المبادرة؟

نعم لا لماذا فى كلتا الحالتين؟

21- هل تكيف أساليب العمل المنتهجة من قبل مؤسستكم مع التغيرات والمستجدات الحاصلة فى البيئة؟

نعم لا لماذا؟

22- هل ساهم التعلم داخل مؤسستك على زيادة قدراتك الإبداعية؟

نعم لا لماذا؟