

## اثر التعلم التنظيمي على القدرات الابداعية للعاملين

### دراسة حالة قطاع الاتصالات (جازي ،موبيليس، اوريدو) بولاية الوادي

أ. زلاسي سامر- جامعة حمه لخضر- الوادي

#### ملخص

شهد العالم قفزات نوعية في ظل تحولات جذرية متسارعة لأساليب العمل والإدارة من خلال تبني وتفعيل التعلم التنظيمي بوصفه عملية تحسين وتغيير مستمرة استجابة للمثيرات البيئية. وفي عصر المعرفة والاضطراب البيئي والمنافسة الشديدة تحول مفهوم الابداع في المنظمة من النظرة الضيقة للأداء المالي والحصة السوقية والكفاءة قصيرة الأمد إلى النظرة الشاملة التي تركز على امتلاك القدرات الابداعية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وتأسيسا على ما تقدم ونظرا للدور الاستراتيجي المفترض أن تؤديه منظمات قطاع الاتصالات (جازي ،موبيليس،اوريدو) في الجزائر، تم اختيار هذه المنظمات ميدانا لاختبار مشكلة البحث المتمثلة بساؤلات عن مستوى التعلم التنظيمي والقدرات الابداعية للعاملين في هذه المنظمات والأثر بينهما. ويهدف البحث إلى تحديد مستوى التعلم التنظيمي والقدرات الابداعية للعاملين في المنظمات المبحوثة وتوضيح وتفسير طبيعة التأثير بينهما إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد. وتم جمع البيانات بواسطة الإستبانة تضمنت إجابات (89) عاملاً في مختلف المستويات وباستعمال الأساليب الإحصائية، مثل المتوسط الحسابي ونماذج الانحدار المتعدد ولقد برهنت النتائج أن لدى المنظمات مستوى مقبول من التعلم التنظيمي و القدرات الابداعية ويؤثر التعلم التنظيمي معنوياً في تمتيتها.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، إدارة المعرفة، الإبداع، القدرات الإبداعية.

#### Abstract

The world witness quality jumps under radical change in the management and Work styles, through adopting organizational learning as a process of continuous improvements in response to environmental stimulus, in the knowledge age and turbulent competitive environment the organizational success concept shift from the narrow view for financial performance and marketshare and competence in short time to long term view which focus on building innovational capabilities that provide a sustainable competitive advantage. Considering the strategic role assumed for the companies of the Communication (Gjezzy, Mobilis, Ooredoo) in Algeria to play it, these companies have been chosen to be the field in which questions of this study will be tested.

These questions concern the nature of level and influence of the organizational learning and Innovational Capacities for the workers. The aim of this study is to answer these questions. Data collected principally by questionnaire tool from a sample of (89) workers. Results proved that companies have acceptable level of organizational learning and Innovation Capacity has significant influence in companies Innovation Capacity. Development.

**Key words :** organizational learning, knowledge management ,Innovation , Innovation Capacity.

## مقدمة

يعتبر الإبداع هدف النشاطات المتميزة لأغلب المنظمات التي تعمل على نشر المعرفة، فهذه المنظمات تعمل على تبني أساليب متميزة لتحريك وتحفيز قدرات مواردها البشرية الإبداعية. يعد المورد البشري مفتاح الإدارة الإستراتيجية المحدد للتنمية، وعندما تحدث الفجوة بين المورد البشري وباقي الموارد فلا بد أن ينصب الاهتمام على البشر تعليماً وتدريباً وعميقاً للخبرة وعملاً للقدرة الإبداعية، وحين يتكامل الإعداد البشري يصبح من السهل زيادة القدرة في استخدام باقي الموارد أفضل استخدام. وبسبب هذه التحديات و كنتيجة للعديد من البحوث والدراسات، برزت في بيئة الأعمال المعاصرة مفاهيم جديدة ولعل التعلم التنظيمي كان من أهمها والتي حظيت باهتمام متزايد في العقدين الاخيرين، لاسيما بعد النجاح الذي حققته العديد من المنظمات بعد تبنيها منهج التعلم التنظيمي، بوصفه عملية تفاعل واستقراء واستكشاف ومواجهة مستمرة للتحديات البيئية، تزامنت تلك الاهتمامات مع التحولات الجذرية التي شهدها العالم نحو عصر المعرفة الذي يركز على الاستثمار بالموجودات الفكرية والمعرفية. جعل من التعلم المفتاح الأساسي لديمومة فاعلية وكفاءة النشاطات في المنظمة. فالتعلم المتواصل من اهم المصادر للميزة التنافسية المستدامة .

ان قيمة المنظمات الحديثة كما يؤكد أغلب الباحثين تكمن في الموجودات غير المادية أي الموارد البشرية، الأمر الذي يحتم الاهتمام بالتعلم التنظيمي لهذه الموارد وصولاً إلى الابتكار والإبداع الذي تنتشه المنظمات.

و الملاحظ أن المجتمعات المتقدمة لم تحرز تقدمها إلا بفضل اعتمادها على المفكرين والمبدعين وأصحاب العقول المنتجة، وأصبحت قوة الدول تعتمد على مدى امتلاكها ناصية العلم والمعرفة، فحققت بعض المجتمعات تقدماً كبيراً إذ إنها استفادت من طاقات وقدرات مواردها البشرية الخلاقة، وهذا ما دفع المختصين والباحثين لقياس تقدم المجتمعات بعدد علمائها ومفكرها ودرجة التراكم المعرفي والإبداعي الناتج لديها.

وجاء هذا البحث لتسليط الضوء على مدى اهتمام المعنيين في قطاع الاتصالات (جازي، موبيليس، اوريدو) بالجزائر ومدى تأثير ذلك في تنمية وتحفيز القدرة على الإبداع لدى العاملين ولتحقيق الأهداف المتوخاة من البحث فقد تضمنت تسعة عناصر، تناول العنصر الأول اشكالية البحث وفرضيات و (، أهدافه، مشكلته، البحث) في حين تصدى العنصر الثاني و الثالث لاستعراض أهميته واهدافه على التوالي أما العنصر الرابع فيتضمن استعراض متغيرات البحث (التعلم التنظيمي والقدرات الإبداعية.) أما العنصر الخامس فتعرض الى منهجية الدراسة في حين كات في العنصر السادس الاطار

النظري للدراسة و كان في العنصر السابع عرض نتائج الدراسة وتحليلها ثم العنصر الثامن إختبار فرضيات الدراسة و في الاخير مناقشة النتائج و التوصيات.

#### اولا: إشكالية البحث و فرضياته:

أصبح هاجس المنظمات الحديثة ليس البقاء فقط، وإنما التميز من خلال الإبداع والابتكار، وفي سعيها لتحقيق هذا الهدف فإن إدارة هذه المنظمات تعتمد بشكل أساسي على الرأس المال الفكري والبشري و تستثمر من الجهد والمال والوقت الكثير. و إنطلاق من حتمية التغيير في المنظمة فإنها تسعى للاستعانة بالأدوات المؤثرة في هذا الموضوع، وهي التسلح بالمعرفة و الحرص على التعلم التنظيمي كخيار استراتيجي. وتتجلى مشكلة البحث الحالي للإجابة على التساؤل التالي:

#### ما هو دور التعلم التنظيمي في تنمية القدرات الابداعية للعاملين ؟

بالاعتماد على الاشكالية الرئيسية يمكن ان نضع الفرضية الرئيسية التالية:

يساهم التعلم التنظيمي في تنمية القدرات الابداعية للعاملين.

و منه يمكن ان نصوغ الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يساهم اسلوب التمكين في تنمية القدرات الابداعية للعاملين
2. يشجع الاتصال في المنظمة على تنمية القدرات الابداعية للعاملين
3. تدعم ادارة المعرفة تنمية القدرات الابداعية للعاملين

#### ثانيا: أهمية البحث:

يكتسب هذا البحث أهميته من أهمية المتغيرين المبحوثين التعلم التنظيمي و القدرات الابداعية بوصفهما متغيرين حرجين لمواجهة تحديات بيئة الأعمال المعاصرة، وبوصفهما مفهومين حديثين نسبيا ولا زالا بحاجة إلى المزيد من التأطير المفاهيمي والتشخيص لعواملهما وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية الأخرى . تتطلق أهمية هذه الدراسة من كونها تناولت متغيراتها بنظرة تكاملية وشاملة من خلال مقاييس وأدوات مع معول عليها ومحاولة اختبارها في منظمات قطاع الاتصالات في الجزائر. لما يمثله من أهمية في والتنمية ولما تمتاز به من إنجازات وقدرات بشرية ومادية كبيرة. كما تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال إلقاء الضوء على أهم انعكاسات التعلم التنظيمي على المنظمات وما تقود إليه من أنماط جديدة من التنظيمات و فتح قنوات خصبة للإبداع و تكتسب من خلالها المنظمة وعمالها المهارات والخبرات المتنوعة والجديدة، والتي تعتبر مدخل لإدارة التميز.

### ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى هذا البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تشخيص مستوى التعلم التنظيمي والقدرات الابداعية.
- 2- تتبع مسارات التأثير بين التعلم التنظيمي والقدرات الابداعية.
- 3- توضيح أهمية كل بعد من أبعاد التعلم وأيها أكثر تأثيراً في القدرات الابداعية.
- 4- توضيح المضامين والدلالات النظرية والعملية لعمليات التعلم التنظيمي بالنسبة لأفراد العينة في المنظمات المبحوثة وفي تعزيز قدرتهم على الابداع.
- 5- الخروج بجملة استنتاجات وتوصيات قد تساهم في تعزيز إدراك المنظمات المبحوثة لأهمية تبني التعلم التنظيمي كاستراتيجية شاملة لدعم والقدرات الابداعية للعاملين.

### رابعاً-متغيرات البحث:

#### 1. التعلم التنظيمي

أن المنظمة لا تتعلم من تلقاء ذاتها وإنما تتعلم من خلال ما يتعلمه أفرادها عن طريق التجربة والخبرة والتدريب والتفاعل مع الآخرين وهذا يمكنهم من اكتساب مهارات التركيز والاستقراء والاستدلال والتحليل وبناء الأطر النظرية والبناءات العلمية. ومنه فإن التعلم التنظيمي هو تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى كسب معارف جديدة تطمح من ورائها إلى تحسين قدراتها التنظيمية وتطوير ذاتها والرفع من كفاءات أفرادها.<sup>1</sup>

انه عملية تقنية واجتماعية تتفاعل فيها الجهود في اطار المنظمة، لتمكين الافراد والجماعات وجميع أصحاب المصلحة للمساهمة في تطوير المعرفة والتفكير المستمر في طرائق حل المشكلات وصناعة القرار لاجراء التحسين أو التغيير الجذري لسلوك.<sup>2</sup>

فالتعلم التنظيمي هو أحد العمليات السلوكية المهمة التي تساهم في تشكيل السلوك التنظيمي، ويرتكز التعلم التنظيمي على التفكير الجماعي والتعلم المستمر الهادف إلى تمكين العاملين وتحسين أداء المؤسسة والارتقاء بها إلى التميز وزيادة قدراتها على التكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار.<sup>3</sup> من خلال ما سبق يمكن أن نستخلص أن التعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها إحداث تغيير مخطط 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 و تحسين الأداء، على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على رؤية مشتركة لأعضاء المنظمة وداعمة للابداع والابتكار.

## 2. التمكين

وهو منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات، أي إدارة أنشطتهم داخل المؤسسة عن طريق تخويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة.<sup>4</sup>

## 3. الاتصال

الاتصال عملية مستمرة تضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة من خلال وسيلة اتصال إلى الآخر. ان الاتصال على اطلاقه هو عملية تفاعلية يتم فيها نقل الافكار و المعلومات بغرض الشروع و الانتشار.ولذلك فهي عملية تتكون على الأقل من مرسل واحد ومستقبل واحد، فترسل المعلومات و الفهم من المرسل إلى المستقبل، ثم رد إلى المرسل المعرفة بما أحدثته من أثر في المستقبل.<sup>5</sup>

## 4. إدارة المعرفة

ويؤكد (Wiig) على ان إدارة المعرفة على أنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري ، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق اكبر ما يمكن من التأثير الايجابي في نتائج الميزة التنافسية. وتتضمن إدارة المعرفة تحقيق عملية الإدامة للمعرفة ولرأس المال الفكري، واستغلالها واستثمارها ونشرها. كما أن إدارة المعرفة يجب أن تؤدي إلى توفير التسهيلات اللازمة لتحقيق مضامين هذه الإدارة.<sup>6</sup>

## 5. القدرات الابداعية

أن القدرات الابداعية تعني الامكانيات المميزة للمبدع في موقف معين وتتجسد هذه القدرات في قابلية الفرد على توليد وقبول وتطبيق الجديد من الأفكار والعمليات أو المنتجات. وتصف Berghman القدرات الإبداعية بأنها المقدرّة على خلق مبادرات الإبداع بشكل منتظم.<sup>7</sup> ووفقا لذلك فإن القدرات الإبداعية هي قدرات متميزة يمارسها الفرد بغض النظر عن موقعه الوظيفي، وتتصف هذه القدرات بما يلي:

- تبني التغيير والمشاركة في نشره داخل المؤسسة.

- استخدام أساليب جديدة في بيئة العمل.
- تبني أفكار جديدة سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها وبما ينعكس ايجابيا على تطوير الأداء.

مما سبق نجد أن القدرات الإبداعية للعاملين هي قدرات من نوع ديناميكي تمكن المؤسسة من التكيف مع تغيرات المحيط وتقديم الإبداعات باستمرار من خلال تجميع، دمج وإعادة تجميع واستغلال الموارد والمعارف والمهارات والخبرات.

#### 6. الدافعية

ان الدافعية تعني حماس الفرد وهي محصلة تفاعل بين مجموعة عوامل ذاتية (تتعلق بالفرد نفسه)، و عوامل خارجية وهي تحدد اتجاه السلوك لمدى زمني معين، مستهدفا إشباع حاجات وخفض حالة التوتر لديه واستعادة توازنه البيولوجي أو النفسي. و تتميز الدافعية بالتغير والتطور وبانها ليست مستقرة. فهناك اتفاق على انه توجد علاقة بين الدافعية والسلوك، هذا المفهوم عبارة عن نظام مفتوح. وتظهر الدوافع في صورة دورات وصف كصيرورة (ديناميكية) تحدد أساساً من ثلاث منطلقات<sup>8</sup> :

- تحريك وتنشيط السلوك.
- توجيه السلوك نحو وجهة معينة دون أخرى (اختيارية)
- المحافظة على استدامة السلوك طالما بقي الإنسان مدفوعاً، أو طالما بقيت الحاجة قائمة .

وبناء على ذلك فالدافعية تشير إلى الطاقة الكامنة والقوة الداخلية الذاتية أو محرك داخلي في الفرد، والتي تحرك سلوكه وتوجهه نحو هدف أو غرض معين ، وتبعث فيه الطاقة اللازمة للاستمرار حتى يتحقق ذلك الهدف. إنها تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهامه، وتنعكس في شكل شعورا بالرغبة والإلحاح في القيام وأداء عمل ما ، وفي درجة مثابرتة واستمراره فيه ، من اجل إرضاء حاجات داخلية أو رغبات خارجية.

#### 7. التفكير الابداعي

يوصف التفكير بأنه احد العناصر الأساسية للإبداع والعملية التي تقود الى المعرفة، وقد نال اهتمام النخب الفكرية في مجال الحقل المعرفي كل في ميدان اختصاصه ولقد عرف (Torrance) التفكير الإبداعي بأنه عملية أدراك الثغرات و الفجوات والاختلال في المعلومات والعناصر المفقودة وعدم

الاتساق الذي لا يوجد له حل متعلم، ثم البحث عن دلائل و مؤشرات في الموقف وفيما لدى الفرد من معلومات ، ووضع الفروض لسد هذه الثغرات والفجوات ، وإختبار الفروض ، و ربط بين النتائج و إحراز التعديلات و إعادة إختبار الفروض.<sup>9</sup>

التفكير الإبداعي هو التفكير فيما وراء الأشياء المألوفة أو الواضحة وينتج عنه إضافة أفكار وحلول جديدة تؤدي إلى منتج أو خدمة جديد. يعتبر التفكير الإبداعي تفكيراً تباعدياً (Thinking Divergent) يتضمن القدرة على تعدد الاستجابات عندما يكون هناك مؤثر .

#### خامسا: منهجية الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء العاملين في منظمات قطاع الاتصالات (جيزي ،موبيليس ،اوريدو) بولاية الوادي. ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة الحالية الإجابة عنها ،تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي، بهدف جمع العينات وتحليلها واختبار الفرضيات. الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً .وقد إستندت الدراسة الحالية في جمع العينات الى مصدرين أساسيين،الأول يتعلق بالمصادر الثانوية والمتمثلة بالكتب والدوريات والرسائل الجامعية، وذلك بهدف بناء إطار نظري للدراسة . أما الثاني فيرتبط بالإستبيان، و الذي تم إعداده خصيصاً لجمع العينات والمعلومات التي تتعلق بموضوع الدراسة من عينة الدراسة .والتي شملت عدداً من العبارات لتعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، للإجابة عنها من قبل المبحوثين، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي .حيث تراوح مدى الاستجابة بين (1) لا أوافق على الإطلاق، إلى (5) أوافق بشد.

ومن أجل البرهنة على أن الاستبيان يقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقه، قام الباحث بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب ( ألفا كرونباخ ) والذي يعتمد على دراسة اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس ، فضلاً عن ذلك فإن معامل ( ألفا كرونباخ ) يزدود بتقدير جيد للثبات . وكانت نتيجة ثبات أداة القياس (85.4%) وهي نسبة مقبولة ،ذلك يعني إمكانية اعتماد نتائج الاستبيان و الاطمئنان الى مصداقيتها، وثباتها و قدرة على القيام بعملية التحليل لتحقيق أهداف الدراسة.

### سادسا: الاطار النظري للدراسة

يعتبر التعلم التنظيمي من احد اهم المتطلبات الاستراتيجية و بوصفه ضرورة ملحة لبقاء المنظمات و استمرارها ،حيث ان التغيرات الخاصة و المستجدة وما تفرضه من تحديات و فرص جعل من التعلم التنظيمي تحديا لايد للمنظمة من ممارسته .فتعلم التنظيمي يمكنها من تثبيت جملة من القيم و الافكار و الطرائق لاداء الاعمال و اعادة ترتيبها باساليب ابداعية اكثر كفاءة و تميزا وهو ما اكده Brown & Duguid إن هناك ارتباطا بين العمل والتعلم والإبداع، وإن الممارسات الفعلية هي التي تحدد نجاح أو فشل المنظمة، وإن التعلم هو حلقة الوصل بين العمل والإبداع.<sup>10</sup>

وأكد، Granath & Adler بأن المنظمات تتعلم من خلال عمليات الإبداع لزيادة قدرتها على تطوير المشاريع المعقدة والمنتجات الجديدة بنجاح أكثر ثباتا من المنافسين .وإن تطوير المنتج الجديد يمكن أن ينظر إليه كتعلم في عمليات الإبداع.<sup>11</sup>

ويرى Jones. إن المنظمات المبدعة هي التي تجعل التغيير جزءا متكاملًا مع تعلمها التنظيمي وتشجع المدراء على التجريب والتعلم لإيجاد طرق جديدة لاتخاذ القرار.حيث ان اغلب المشاكل التي تواجهها المنظمات او يعانيتها العاملون انما هي حصيلة ما تم فعله في الماضي او ما نتج عنه من حلول و المعالجات لمشاكل سابقة.كما ان الطرق السهلة التي تعتمد للخروج من المشاكل ستقود في الغالب الى اعادة الدخول فيها،لان الحلول السابقة قلما تصلح للمشاكل المتعاقبة و المتجددة التي تستلزم إعادة النظر و التفكير و ليس مجرد التكرار و الاعداد. وأشار Balasubramanian إلى إن المنظمات تترك أكثر فأكثر بأنه لكي تكون مبدعة في البيئة التنافسية، فأنها يجب أن تشجع تعلم الحلقة الثنائية والتعلم ثلاثي الحلقة.<sup>12</sup>

ولقد تأسس مفهوم المنافسة في القرن العشرين على المنافسة الداخلية بين منظمات وشركات تشترك في نفس القاعدة الوطنية و التكنولوجيا و قد تتكلم نفس اللغة و لها نفس المستوى والكفاءة و المعرفة،لذا كانت المنظمات حريصة على معرفتها الخاصة و اسرارها التطويرية، غير ان مفهوم المنافسة الجديد هو ذلك النمط القائم على العولمة و ما تفرزه من بيئات ثقافية مختلفة و من اساليب و طرق تفكير و ممارسات متعددة.لذا كان حتميا التعلم و التعلم المتبادلو الديناميكي الذي يتسم بالسرعة و تبني النظرة الايجابية المشاركة.كما أشار Nevis إلى أن هناك ثلاثة عوامل مرتبطة بالتعلم تعد مهمة لايداع المنظمات وهي :التطوير الجيد للكفاءات الجوهرية، والتحسن المستمر في سلسلة القيمة، والقدرة على التجديد وإعادة الحيوية بشكل جذري<sup>13</sup>. وهو ما اكده كذلك Macmillan إلى أن نظم التعلم تعد مصدرا



للميزة التنافسية لكونها تمكن المنظمة من مهاجمة بيئتها بطريقتين: استغلال ما متوفر فيها، والتغيير لاستغلال الفرص المستقبلية. وهذا لا يتم إلا من خلال قدرة تكيفية عالية تشمل التفكير الابداعي، والثقافة، والدافعية، وتعد هذه القدرة عاملا حرجا للابداع في المنظمة.<sup>14</sup>

#### سابعا: عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

من أجل تسهيل عملية عرض النتائج ومناقشتها تم تقسيم هذه الفقر إلى جزئين، أولها، يتعلق أهمية متغيرات الدراسة، ويرتبط الثاني باختبار فرضيات الدراسة.

#### 1) السؤال الأول: هل لدى منظمات الاتصالات (جازي، موبيليس، اوريدو) ثقافة التعلم التنظيمي؟

للإجابة عن هذا السؤال والأسئلة الفرعية المرتبطة به تم استخدام المقياس النسبي التالي التوفر، وهو:

من 1 - أقل من 2.33 تكون الوفرة منخفضة

من 2.33 - 3.66 تكون الوفرة متوسطة

من 3.67 فأكثر تكون الوفرة مرتفع

وتمت الاستعانة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة فيما يخص التعلم التنظيمي، حيث تم الحصول على وسط حسابي عام بلغ (3.48) وبإنسجام عالٍ في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري العام المنخفض (0.81) وقد شمل التعلم التنظيمي الأبعاد الآتية:

#### - التمكين

حيث حصل هذا البعد على المتوسط الحسابي البالغ (3.71) وهو اعلى من المتوسط الحسابي العام وبإنحراف معياري بلغ (1.07) بحجم يعتبر فوق المتوسط. أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (3.90) و(3.47)، وهو ما عكس المستوى المتوسط لتمكين في منظمات الاتصالات (جازي، موبيليس، اوريدو) بالوادي. عن طريق تحويل الصلاحيات إلى رؤساء الأقسام والاختصاصيين وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة.

#### - الاتصال

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.43) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام لتعلم التنظيمي وبإنحراف معياري بلغ (0.78) ما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين

(3.66) و(3.20) لتحصل الفقرة التي تنص على قيام المدير بترسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة على أعلى متوسط حسابي وأقل تشتت في الإجابات بين جميع الفقرات بقيمة بلغت (0.71)، وهو ما يؤشر المستوى المتوسط للاتصال المستخدم في منظمات الاتصالات (جازي، موبيليس، اوريدو) بالوادي.

#### - ادارة المعرفة

حقق هذا البعد متوسطاً حسابياً بلغ (3.30) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام للتعلم التنظيمي وبانحراف معياري بلغ (0.81). أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (3.55) و(3.12) وبنشتت في الإجابات بين جمع الفقرات بقيمة تتراوح بين (0.70) و(0.90) وهو ما عكس المستوى المتوسط لادارة المعرفة في منظمات الاتصالات (جازي، موبيليس، اوريدو) بالوادي.

#### (2)السؤال الثاني: هل يمتلك العاملون قدرات ابداعية ؟

للإجابة عن هذا السؤال والأسئلة الفرعية المرتبطة به تم استخدام المقياس النسبي لمدى التوفر، وهو:

من 1 - أقل من 2.33 تكون الوفرة منخفضة

من 2.33 - 3.66 تكون الوفرة متوسطة

من 3.67 فأكثر تكون الوفرة مرتفعة

وتمت الاستعانة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. تمنح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بخصوص قدرات ابداعية للعاملين ، اذ كان الوسط حسابي العام(3.76) وبإنسجام عال في الاجابات يؤكد النحراف المعياري المنخفض البالغ(0.65) وقد شملت القدرات الابداعية الابعاد التالية:

#### -الدافعية

يتبين ان الدافعية في منظمات الاتصالات (جازي، موبيليس، اوريدو) بالوادي كان فوق المتوسط وهو ما يؤكد ان المتوسط الحسابي العام الدافعية بلغ (3.83) اعلى من المتوسط الحسابي العام لقدرات ابداعية للعاملين وبانحراف معياري عام قدره(0.69) في حين ان الفقرات تراوح المتوسط الحسابي لها بين القيمتين (3.90) و(3.71) و تراوح الانحراف المعياري في هذه الفقرات بين (0.68) و(0.84) وهو ما يدل على ان تشتت الاجابات في هذا البعد قليل.

#### - التفكير الابداعي

حقق هذا المتغير متوسط حسابي ادنى من المتوسط الحسابي العام لقدرات ابداعية للعاملين يؤكد المتوسط الحسابي لهذا المتغير البالغ (3.69) وبانحراف معياري بلغ (0.77) أما على مستوى الفقرات

فقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (3.17) و(3.88)، وهو ما يؤشر على المستوى المتوسط للتفكير الابداعي داخل منظمات الاتصالات (جازي، موبيليس، اوريدو) بالوادي.

ثامنا: إختبار فرضيات الدراسة

الفرضيات الفرعية:

**الفرضية الاولى-1 (H<sub>0</sub>):** يشجع اسلوب التمكين في المنظمة في تنمية القدرات الابداعية للعاملين ؟  
للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من الأثار المحتمل للتمكين في بناء القدرات الابداعية للعاملين منظمات الاتصالات بالوادي، وكما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (1)

نتائج اختبار دعم التمكين في تنمية القدرات الابداعية للعاملين

Sig*	β	F	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	البيان
مستوى المعنوية	معامل الانحدار	الجدولية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	0.473	3.93	33.311	0.118	0.344	اثر التمكين على الدافعية
	0.674	3.93	53.814	0.281	0.530	اثر التمكين على التفكير الابداعي

\*يكون التأثير له دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر : من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول (1) اثر التمكين في كل من الدافعية والتفكير الابداعي اذ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاثر التمكين على كل من الدافعية والتفكير الابداعي ، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.344) بين التمكين و الدافعية و (0.530) بين التمكين والتفكير الابداعي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.118) للتمكين والدافعية و (0.281) للتمكين والتفكير الابداعي أي ان ما قيمته (0.118) من الدافعية و(0.281) من التفكير الابداعي ناتج عن التغيير في التمكين في منظمات الاتصالات (جازي، موبيليس، اوريدو) بالوادي. كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $\beta$ ) لكل من الدافعية والتفكير الابداعي (0.473) و(0.674) على التوالي، وهو يعني ان زيادة درجة واحدة في التمكين في منظمات الاتصالات (جازي، موبيليس، اوريدو) بالوادي تؤدي الى زيادة في الدافعية بمقدار (0.473) و زيادة في التفكير الابداعي ب (0.674). و تؤكد معنوية هذا الاثر قيمة F المحسوبة و التي بلغت (33.311) لتاثير القدرة على التأثير في ابتكار المعرفة و (53.814) لتاثير القدرة على التأثير على نشر المعرفة و (55.264) لتاثير التمكين على بناء القدرات الابداعية للعاملين وهي دالة عند

مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالمقارنة مع F الجدولية التي بلغت (3.93) وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الاولى ، وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونستنتج ان التمكين له دور في تنمية القدرات الابداعية للعاملين في منظمات الاتصالات (جازي، موبيليس، اوريدو) بالوادي.

**الفرضية الثانية-2(H<sub>0</sub>):** يساهم الاتصال في تنمية القدرات الابداعية للعاملين ؟

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من الأثار المحتمل للاتصال في تنمية القدرات الابداعية للعاملين في منظمات الاتصالات(جازي، موبيليس، اوريدو) بالوادي ، وكما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (2)

نتائج اختبار مساهمة للاتصال في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين

Sig*	$\beta$	F	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	البيان
مستوى المعنوية	معامل الانحدار	الجدولية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	0.884	3.93	30.435	0.181	0.425	اثر الاتصال الدافعية
	0.802	3.93	17.691	0.256	0.506	اثر الاتصال على التفكير الابداعي

\*يكون التأثير له دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر : من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول (2) اثر مساهمة الاتصال في كل من الدافعية والتفكير الابداعي. اذ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاثر الاتصال على كل الدافعية والتفكير الابداعي ، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.425) بين الاتصال وعملية الدافعية و كانت قيمة معامل الارتباط R بين الاتصال والتفكير الابداعي (0.506) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ و (0.181) للاتصال و الدافعية في حين كان معامل التحديد للاتصال و عملية التفكير الابداعي (0.256) أي ان ما قيمته و(0.181) من الدافعية و (0.256) من التفكير الابداعي ناتج عن التغيير في الاتصال في منظمات الاتصالات(جازي، موبيليس، اوريدو) بالوادي. كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $\beta$ ) لكل من الدافعية والتفكير الابداعي (0.884) و(0.802) على التوالي، و هو يعني ان زيادة بدرجة واحدة في الاتصال تؤدي الى زيادة زيادة في الدافعية ب (0.884) و يزيد التفكير الابداعي بمقدار (0.802) . و تأكد معنوية هذا الاثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (30.435) لتاثير الاتصال على الدافعية و (17.691) لتاثير الاتصال على التفكير الابداعي وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالمقارنة مع F الجدولية التي بلغت (3.93) وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية ، وعليه نقبل الفرضية الصفرية و نستنتج ان

الاتصال يساهم في بناء القدرات الابداعية في منظمات الاتصالات (جازي، موبيليس، اوريدو) بالوادي.

**الفرضية الثالثة-3(H<sub>0</sub>):** تدعم ادارة المعرفة تنمية القدرات الابداعية للعاملين ؟

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من الأثار المحتمل لادارة المعرفة في تنمية القدرات الابداعية للعاملين بمنظمات الاتصالات(جازي، موبيليس، اوريدو) بالوادي، وكما هو موضح في الجدول الموالي:

### الجدول (3)

نتائج اختبار دورادارة المعرفة في تنمية القدرات الابداعي للعاملين

Sig*	$\beta$	F	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	البيان
مستوى المعنوية	معامل الانحدار	الجدولية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	0.238	3.93	26.884	0.311	0.557	لا تدعم ادارة المعرفة الدافعية
	0.334	3.93	40.212	0.248	0.498	لا تدعم ادارة المعرفة التفكير الابداعي

\*يكون التأثير له دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر : من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول (3) اثر ادارة المعرفة في كل من الدافعية والتفكير الابداعي. اذ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لادارة المعرفة على كل من الدافعية والتفكير الابداعي ، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.557) بين ادارة المعرفة والدافعية (0.546) و كانت قيمة معامل الارتباط R بين ادارة المعرفة و التفكير الابداعي (0.498) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.311) لادارة المعرفة و الدافعية في حين كان معامل التحديد لادارة المعرفة و التفكير الابداعي (0.248) أي ان ما قيمته (0.311) من الدافعية و(0.248) من التفكير الابداعي ناتج عن التغيير في لادارة المعرفة داخل منظمات الاتصالات(جازي، موبيليس، اوريدو) بالوادي. كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $\beta$ ) لكل من الدافعية و التفكير الابداعي (0.238) و (0.334) على التوالي، وهو يعني ان زيادة درجة واحدة في ادارة المعرفة تؤدي الى زيادة في الدافعية بمقدار (0.238) و يزيد التفكير الابداعي بمقدار(0.334). وتؤكد معنوية هذا الاثر قيمة F المحسوبة و التي بلغت (26.884) لتاثير ادارة المعرفة في الدافعية و (40.212) لتاثير ادارة المعرفة على التفكير الابداعي و هي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالمقارنة مع F الجدولية التي بلغت (3.93) وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة ،

وعليه نقبل الفرضية الصفرية و نستنتج ان ادارة المعرفة لها دور في تنمية القدرات الابداعية للعاملين بمنظمات الاتصالات(جازي،موبيليس، اوريدو) بالوادي.

**الفرضية الرئيسية:** يوجد تأثير للتعلم التنظيمي (التمكين،الاتصال،ادارة المعرفة) في تنمية القدرات الابداعية للعاملين (الدافعية،التفكير الابداعي) .

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من الأثار المحتمل للتعلم التنظيمي في بناء القدرات الابداعية للعاملين بمنظمات الاتصالات (جازي،موبيليس، اوريدو) بالوادي، وكما هو موضح في الجدول الموالي:

#### الجدول (4)

نتائج اختبار تأثير للتعلم التنظيمي بابعادها مجتمعة في تنمية القدرات الابداعية للعاملين

Sig*	$\beta$	F	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	البيان	
مستوى المعنوية	معامل الانحدار	الجدولية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	التعلم	اثر التنظيمي في بناء القدرات الابداعية
0.000	1.495	3.93	47.980	0.381	0.617	الدافعية	
	1.262	3.93	39.480	0.336	0.580	التفكير الابداعي	

\*يكون التأثير له دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

المصدر : من اعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول (4)أثر سلوكيات التعلم التنظيمي مجتمعة في بناء القدرات الابداعية المتمثلة ابعاده في كل من الدافعية والتفكير الابداعي. اذ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لسلوكيات التعلم التنظيمي مجتمعة على كل من الدافعية والتفكير الابداعي ، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.617) بين سلوكيات التعلم التنظيمي والدافعية و (0.580) بين سلوكيات التعلم التنظيمي وعملية التفكير الابداعي عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . أما معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فقد بلغ (0.381) لسلوكيات التعلم التنظيمي و الدافعية و (0.336) لسلوكيات التعلم التنظيمي والتفكير الابداعي أي ان ما قيمته (0.381) من الدافعية و(0.336) من التفكير الابداعي ناتج عن التغيير في سلوكيات التعلم التنظيمي مجتمعة ، في منظمات الاتصالات (جازي ،موبيليس، اوريدو) بالوادي. كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $\beta$ ) لكل من الدافعية التفكير الابداعي و(1.495) و(1.262) على التوالي، و هو يعني ان زيادة درجة واحدة في سلوكيات التعلم التنظيمي مجتمعة (التمكين، الاتصال،ادارة المعرفة) تؤدي الى زيادة في الدافعية بمقدار(1.495) و زيادة في التفكير الابداعي بـ (1.262). وتأكد معنوية هذا الاثر قيمة F المحسوبة و

التي بلغت (47.980) لتأثير سلوكيات التعلم التنظيمي مجتمعة (التمكين، الاتصال، إدارة المعرفة) في الدافعية و(39.480) لتأثير سلوكيات التعلم التنظيمي مجتمعة على التفكير الابداعي و هي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). بالمقارنة مع F الجدولية التي بلغت (3.93) وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسية ، وعليه نقبل الفرضية الصفرية و نستنتج ان التعلم التنظيمي لها دور في بناء و تنمية القدرات الابداعية للعاملين اي ان التعلم التنظيمي بابعاده مجتمعة لها تأثير ايجابي ،حيث تساهم في خلق البيئة و المناخ التنظيمي الذي يعمل على تنمية القدرات الابداعية للعاملين بمنظمات الاتصالات (جازي، موبيليس، اوريدو) بالوادي.

#### تاسعا: مناقشة النتائج و التوصيات.

جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء وتؤكد ان المنظمة التي ترغب في بناء و تنمية القدرات الابداعية للعاملين هل يجب ان تحرص على امتلاك سلوك التعلم التنظيمي ،لضمان نجاح تنمية القدرات الابداعية للعاملين. وإقرانه بدراسة ميدانية على منظمات الاتصالات(جازي، موبيليس، اوريدو) بالوادي. نظرا لما شهدته وتشهده هذه المنظمات من تغيرات كبيرة شددت اهتمامنا،

ومن خلال إستعراض الجانب النظري توصل الباحث الى الاستنتاجات التالية:

- ان بناء و تنمية القدرات الابداعية للعاملين في المنظمة يمكن من تحقيق مزايا تنافسية طويلة الاجل .  
- لا يتم بناء و تنمية القدرات الابداعية للعاملين دون دعم من سلوك التعلم التنظيمي ، لانه ضروري لتشجيع عمليات التعلم و التبادل المعرفي بين اعضاء المنظمة، و كذلك لضمان نجاح و فاعلية برامج التدريب و التنمية المهارات .

- تعتمد القدرات الابداعية على العنصر البشري وتؤكد على اهميته في تنفيذ استراتيجية إدارة الابداع. و العنصر البشري لا ينظر اليه كافراد فقط ولكن كأفراد يعملون في اطار مجموعات فرعية تنتظم في اطار مجموعة كلية هي المنظمة.

ومن خلال إستعراض لنتائج الجانب التطبيقي فقد توصل الباحث الى مايلي :

1. أسفرت نتائج اختبار العلاقة عن وجود علاقة قوية و معنوية بين التعلم التنظيمي و القدرات الابداعية للعاملين إذ حققت معامل ارتباط [58.5%].
2. وجود نظام اتصالات لدى منظمات الاتصالات بالوادي فعال يساهم في بناء القدرات الابداعية وبالتالي يدعم نجاح تنميتها.

3. منظمات الاتصالات(جازي،موبيليس، اوريدو) بالوادي تعتمد على منهج عدم التخصص النسبي في تصميم العمل،وان هذا التوسيع في مواصفات العمل يدعم اكتساب مهارات متعددة و يخلق نوع من التحدي في الانجاز للعامل ما يحرض على التعلم في المنظمة و يساهم في تنمية القدرات الابداعية للعاملين والتطوير في المنظمة .
4. القيادة في منظمات الاتصالات(جازي،موبيليس،اوريدو) بالوادي نمط داعم لنشاطات وعمليات التعلم التنظيم . ذلك لأنه لا يرفض التفويض و التمكين و له ثقة في امكانيات الافراد العاملين ما يزيد في مستوى الرضا الوظيفي والشعور بالانتماء وهو ما يخلق بيئة مشجعة على التعلم والتطوير وهو الاصل في النشاطات الإبداعية وتنمية قدرات الإبداعية.
5. و قد توصلت الدراسة إلى ضرورة الاستمرارية في تنمية ثقافة التعلم التنظيمي في منظمات الاتصالات (جازي،موبيليس،اوريدو) بالوادي حتى تمكن المنظمات من التأقلم مع التغيرات بطرق إبداعية،والتي هي نتيجة توفر البيئة المناسبة لبناء و تنمية القدرات الابداعية تطبيقاتها .
6. اهتمام منظمات الاتصالات (جازي،موبيليس،اوريدو) بالوادي بالمخزون المعرفي الذي يمتلكونه غير كافي و تعتبر المجهودات التي تبذلها بغية تطويره و تثمينه محدودة.

## الهوامش والإحالات

<sup>1</sup> عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات،مجلة الادارة العامة،المملكة العربية السعودية.2005.ص103.

<sup>2</sup>Daft,R.L,**Organization :Theorie and Design.**Suothe Western 2000, P 486

<sup>3</sup> John R Schermerhorn.jr . James G.Hunt.Richard N.Osborn .Osborn Claire de Billy **Comportement Humain et Organisation.** ERPI.3<sup>eme</sup> edition. Québec.2006.p80.

<sup>4</sup> سعد على العنزي و آخرون، آراء وأضواء على واقع ومستقبل إدارة الموارد البشرية صعبة المراس في منظمات الأعمال"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ،بغداد العراق، المجلد 14 العدد 50 سنة 2008.

<sup>5</sup> محمد فريد الصحن. العلاقات العامة(المبادئ والتطبيق)، الدار الجامعية القاهرة، 1998، ص: 225.

<sup>6</sup> إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار وراق، الأردن، 2007، ص: 60.

<sup>7</sup> Berghman ., "Strategic Innovation Capacity:A Mixed Method Study on Deliberate Strategic Learning Mechanisms" , RMS Erasmus University Rotterdam , (2006) p:33

<sup>8</sup> العنوم،عدنان يوسف وآخرون:علم النفس التربوي النظرية والتطبيقية\*دار المسيرة للنشر والتوزيع 2005 ط25،ص96.



<sup>9</sup>Kyung Hee Kim, **Can We Trust Creativity Tests? A Review of the Torrance Tests of Creative Thinking (TTCT)**, Creativity Research Journal. 2006, Vol. 18, No. 1, 3–14, p :10.

<sup>10</sup>نجم عبود نجم، ادارة المعرفة، الوراق للنشر و النوزيع، الاردن 2005.ص258.  
<sup>11</sup>راويه حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2002.ص231.  
<sup>12</sup>صلاح عبد القادر احمد النعيمي، دور عمليات ادارة المعرفة في بناء المنظمات المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، 2012.ص174.-177.  
<sup>13</sup>عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل الى تحسين أداء المنظمة. مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2011.ص:22.  
<sup>14</sup>علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غرين للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.ص111.