

دور التعلم التنظيمي في تشجيع الإبداع-دراسة حالة المحافظة الوطنية للساحل
The role of organizational learning in encouraging creativity
Case Study Of the National Governorate of the Coast

سكايمة راشة، عثمانى مصطفى

¹المركز الجامعى مرسلى عبد الله-تيازة-مخير تسيير الجماعات المحلية ودورها فى تحقيق التنمية

،sekaima.racha@cu-tipaza.dz،rachskaima@yahoo.fr،

²المركز الجامعى مرسلى عبد الله-تيازة-، mustapha87la@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2022/06/03 تاريخ القبول: 2023/05/07 تاريخ النشر: 2023/06/06

ملخص:

فى الوقت الذى تعيش المنظمات فيه عصرا سمته التغيير والتجديد فى جميع جوانبه، لا يمكن فصل مفهومى التعلم والإبداع عن أى منظمة ناجحة.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الإبداع ودوره فى تشجيع عملية التعلم التنظيمى باعتبارهما مقدرات جوهرية لها فعل استراتيجى فى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ومسك مفاتيح التفوق والنجاح.

وتم اسقاط الجانب النظرى للموضوع فى دراسة تطبيقية بالمحافظة الوطنية للساحل، هذه الهيئة التابعة لوزارة البيئ ة والطاقات المتجددة، وذلك بهدف معرفة مدى تطبيق المحافظة للتعلم التنظيمى ومدى تشجيعها لعملية الإبداع، وتوصلت الدراسة الى ان التعلم التنظيمى بالمحافظة الوطنية للساحل يطبق بنسب ضئيلة جدا، ورغم تشجيعها للإبداع الا ان محدودية امكانياتها حالت دون الوصول الى نتائج ملموسة.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمى؛ المنظمة المتعلمة؛ الإبداع؛ التفكير الإبداعى؛ عمليات التعلم

تصنيف JEL: O15، D83، M52

Abstract:

At a time when organizations are living in an era characterized by change and renewal in all its aspects, the concepts of learning and creativity cannot be separated from any successful organization.

This study aims to shed light on creativity and its role in encouraging the organizational learning process, as they are essential capabilities that have a strategic action in achieving sustainable competitive.

The theoretical side of the subject was dropped in an applied study in **the National Governorate of the Coast**, this body affiliated to the Ministry of Environment and Renewable Energies, with the aim of knowing the extent to which the governorate applies organizational learning and the extent to which it encourages the process of creativity. However, its limited capabilities prevented it from reaching tangible results.

Keywords: the organizational learning; The learning organization; creativity; Creative thinking; learning processes

مقدمة:

تشهد المنظمات في الوقت الحاضر نموا كبيرا نتيجة للتطورات السريعة التي تشهدها البيئة المحيطة بها ونتيجة لهذه التطورات أصبحت المنظمات تسعى دائما لتبني تعلم تنظيمي يمكنها من خلق واكتساب بيئة متطورة ومبدعة، فالتعلم التنظيمي مدخل مهم لجميع المؤسسات المختلفة، وهو من الاتجاهات الحديثة في الإدارة بحيث يهتم بتحديد مستقبل المنظمة من خلال التعلم المستمر الذي يقوي ويدعم قدراتها حتى تصبح منظمة متمكنة في اكتساب ونقل المعارف والمعلومات، وتكييف سلوكياتها لكي تعكس المعرفة الجديدة.

في ظل ثورة التكنولوجيا المعاصرة، وتزايد حدة المنافسة أخذت المنظمات تدرك شيئا فشيئا أهمية الإبداع ودوره كنشاط يمكن أن يكون منظما ومنهجيا من اجل التوصل إلى خدمات وأساليب جديدة تحقق أداء أفضل، فاللجوء إليها أمر حتمي فالمنظمات المبدعة وحدها القادرة على مواكبة التقدم العلمي، والتطور التقني والاستثمار الأمثل لقدرات وعقول العاملين بفاعلية وكفاءة أكثر. وانطلاقا مما سبق ورغبة منا في التعرف على أهمية التعلم التنظيمي ودوره في تشجيع عملية الإبداع، راودنا طرح السؤال الجوهرى التالي:

إلى أي مدى يساهم التعلم التنظيمي في تشجيع عملية الإبداع؟

أهمية الدراسة: تكتسي الدراسة أهمية بالغة من منطلق أن كل من التعلم التنظيمي والإبداع من المفاهيم الإدارية التي نالت اهتماما واسعا في السنوات الأخيرة، لما لها من دور فعال في إحراز التغيير والتجديد في جميع جوانب المؤسسة، وبما أن المؤسسات تسعى دوما لتبني تعلم تنظيمي يمكنها من خلق واكتساب بيئة متطورة ومبدعة، ولهذا أصبح من الضروري على منظمات الأعمال في ظل هذه التحديات والتطورات التي تواجهها إلى التغيير إلى نمط جديد وهو نمط المنظمة المتعلمة، وهذه الأخيرة تمتلك رؤية جديدة في مجال العمل الإداري، فبالرغم من جهود بعض المؤسسات في تطوير وتعزيز التعلم التنظيمي إلا انه يبقى هناك نقص ملحوظ بسبب عدم المعرفة التامة لاستخداماته خاصة في مجال الإبداع والابتكار، في عصر أصبحت فيه المعرفة أساس البقاء والاستمرار.

أهداف البحث: تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الإطار النظري للتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.
- التعرف على واقع الإبداع في المنظمات.
- إظهار الفرق بين الإبداع والابتكار
- إسقاط واقع التعلم التنظيمي في المحافظة الوطنية للساحل والتنويه الى تجربة جنرال الكرتيك.

منهج البحث: من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعاده ومحاولة الإجابة على الإشكالية المقدمة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والذي يعبر عن الظاهرة موضع الدراسة لاعتماد على المقالات العلمية والكتب والمجلات... الخ، ومن اجل إسقاط الدراسة على واقعنا قمنا بوصف تجربة جنرال الكرتيك الرائدة، حيث استطاعت بفضل التعلم التنظيمي من قطع مراحل كبيرة، وارتأينا القيام بدراسة حالة على مستوى المحافظة الوطنية للساحل للوقوف على مدى تطبيق هذه المؤسسة للتعلم التنظيمي ومدى تشجيعها للإبداع.

ومن اجل الإجابة على الإشكالية سنتطرق إلى المحاور التالية:

- الإطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

- ماهية الإبداع في منظمات الأعمال
- مساهمة التعلم التنظيمي في تشجيع الإبداع
- واقع التعلم التنظيمي في المحافظة الوطنية للساحل

I. الإطار المفاهيمي للتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة :

في هذا الجزء سوف نتطرق الى اهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالتعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

I-1 مفهوم التعلم التنظيمي:

التعلم هو أحد العمليات السلوكية المهمة التي تساهم في تشكيل السلوك التنظيمي، فالمقصود بالتعلم هو اكتساب الفرد لسلوك جديد نتيجة تعرضه لتجارب وخبرات اجتماعية.

- سينج يرى أن عملية التعلم التنظيمي هي " الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات، وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها، وتوظيفها لأغراضها الرئيسية" (الهدى، 2022، صفحة 4).

- Huber يقول أن التعلم التنظيمي هو " العملية التي من خلالها تحصل وحدة معينة في المؤسسة (فرد، قسم، فريق) على معرفة مفيدة للمؤسسة والتي بفضلها توسع مجموعة سلوكياته الممكنة" (بلموهوب، 2012، صفحة 5)

- يرى Bennis and Nanus (1985) التعلم التنظيمي هو " الوسيلة التي من خلالها ترفع المؤسسة قدرتها على التفاوض حول تغيرات البيئة (بلموهوب، 2012، صفحة 6)

وانطلاقاً من التعاريف السابقة الذكر يمكن القول أن التعلم التنظيمي هي عملية مستمرة نابغة من رؤية أعضاء المنظمة، حيث تستهدف استثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها.

I-2 أهمية التعلم التنظيمي

التعلم هو الجسر بين العمل والابداع، فالمؤسسات تتعلم من خلال عمليات الابداع لزيادة قدرتها على تطوير المشاريع المعقدة والمنتجات الجديدة، ويشير Macmillan الى ان نظم التعلم تعد مصدر للميزة التنافسية، لكونها تمكن المؤسسة من التعامل مع المحيط بطريقتين: استغلال ما متوفر فيه من فرص السبق، والتغيير لاستغلال الفرص المستقبلية التي يمكن ان تتاح، من خلال القدرة على تعبئة الموارد، وتحسين الممارسات، ونمط القيادة والثقافة والعمليات (محمد، 2014، الصفحات 117-118).

كما يمثل سعي المنظمة من اجل السيطرة على المعرفة والتكيف مع المتغيرات المتلاحقة والتحديات المتسارعة والتنافس الشديد جعلها تهتم بالتعلم، ومن هنا تظهر أهمية التعلم التنظيمي من خلال ما يلي (تقاروت، 2019، صفحة 520):

- ✓ يقدم أفكار وتصورات جديدة عن أداء المنظمة وذلك عبر الالتزام بالمعرفة وحسن استغلالها خاصة ما تعلق منها بالمعرفة الحرجة.
- ✓ يشجع الانفتاح على المحيط الخارجي الذي يسمح للمنظمات من الاستجابة بالأحداث والتطورات ورصد كل المؤثرات.
- ✓ يعد الأداة الفعالة لإدارة التغيير، في بيئة عدم التأكد والتغيير المستمر فهي تعتبر حتمية لمواكبة التغيير ومواجهة التحديات.

- ✓ اكتساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة تمكنها من أداء أعمال جديدة في المستقبل.
- ✓ خلق علاقات تفاعلية بين الكفاءات المتوفرة.
- ✓ رفع كفاءة المؤسسة الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية.

ومن امثلة القرن الماضي على مكانة التعلم التنظيمي، ما حققته الشركات اليابانية من تفوق على نظيرتها الأوروبية والأمريكية رغم قلة موارد اليابان، مثل نظام الإنتاج عند تويوتا (**Juste à temps**)، والمفاهيم التي تم تبنيها في هذا الإطار.

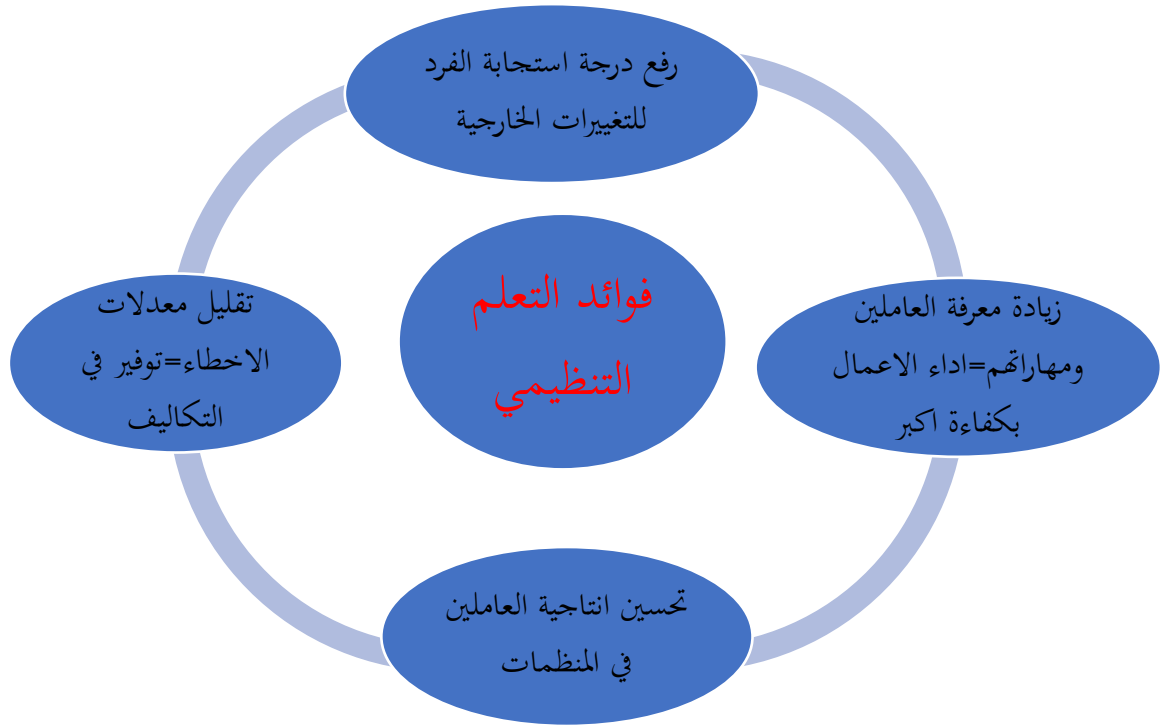
I-3 خصائص مشتركة في معظم المنظمات المتعلمة

المنظمات المتعلمة تشترك في مجموعة خصائص نذكرها كالآتي:

- التشجيع على مشاركة المعلومات، الاعتراف بالأخطاء وممارسة العطاء واتخاذ النقد البناء.
- التخطيط للفشل الذكي السريع تحت مبدأ "افشل بسرعة، ولكن اجمع المعلومات الذكية".
- سرقة أفضل الممارسات بحيث أن المنظمات المتعلمة تتعلم من المنظمات الأخرى عن طريق سرقة أفضل الممارسات ثم تنفيذها بسرعة.
- امتلاك رؤية مشتركة يستطيع من خلالها الموظفون فهم أهمية دورهم وتطوير نظم التفكير، فعندما تكون الأهداف واضحة يمكن تقليل الأنظمة وبالتالي إنشاء معايير النجاح الشخصية، هذا من شأنه أن يقلل من البيروقراطية والسلطة والفساد، ومؤلف كتاب "زيغ زيغلار" يقول في هذا الإطار "الشيء الوحيد الأسوأ من تدريب الناس ومن تم رحيلهم من المنظمة هو ألا يتم تدريبهم وجعلهم يبقون".
- تحقيق الموظفين الإلتقان الشخصي في مجالاتهم، يمكنهم خلق التغيير الإيجابي كذلك.
- إنشاء استبيانات 360 درجة، من خلالها يقوم الموظفون بتقييم أنفسهم وأقرانهم ورؤسائهم، فالتغذية الراجعة تكون جزء من جهد الفريق ككل.
- جعل القرارات لامركزية قدر الإمكان.

I-3 مزاي التعلم التنظيمي:

للتعلم التنظيمي عدة فوائد، يمكن تلخيص البعض منها في الجدول الموالي:



المصدر: من اعداد الباحثين بالاستعانة بمرجع : بلخضر مسعودة، استراتيجيات التعلم التنظيمي واثرها في الابداع بالمؤسسة: دراسة ميدانية في مؤسسة فرتيال بعنابة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الحادي والأربعين(2)-كانون الثاني ، 2017.

I-4 الطريق نحو التحول إلى منظمة متعلمة

لا يمكن للمنظمة أن تكون متعلمة بالاسم أو الشعار فقط، بل يجب أن يكون ذلك راسخا ومتأصلا في قيمها ومعتقداتها.

I-4-1 مفهوم المنظمة المتعلمة

✓ يرتبط مفهوم المنظمة المتعلمة بإسهام الباحث بيتر سينج (Peter Senge, 1994) حيث قصد بالمنظمة المتعلمة هي "المنظمة التي تتضمن أفراد يزيدون بشكل مستمر من قابليتهم على خلق النتائج المرغوبة فعلا ، فهي المنظمات التي تشجع أنماط التفكير الجيد والمنفتح الذي يسود فيه الطموح الجماعي، ويتعلم فيها الأفراد رؤية الأشياء بصورتها الشمولية الكاملة(سطوطاح، 2017، صفحة 3)

✓ يظهر مفهوم المنظمة المتعلمة من خلال طرح الباحثين ارجيريس وشون Argyris & schon، فقد عرفا المنظمة المتعلمة بأنها "العملية التي يتمكن من خلالها أعضاء المنظمة من كشف الأخطاء وتصحيحها بتغيير نظريات العمل لديهم، فتتعلم المنظمة عندما تكتسب المعارف بجميع أشكالها، أي كانت الوسائل المستعملة(معلومات، مهارات، تقنيات، ممارسات)"(سطوطاح، 2017، صفحة 3)

✓ يرى غارفين(Garvin , 1993) أن المنظمة المتعلمة هي "المنظمة الجاهزة في تكوين المعرفة واكتسابها ونقلها إلى جميع المستويات الإدارية، والجاهزة أيضا في تكييف سلوكها ليعكس متطلبات التكنولوجيا الجديدة"(سطوطاح، 2017، صفحة 3)

✓ ينظر ماركاردت(Marquardt, 1993) إليها على أنها "المنظمة التي تتعلم بطاقتها القصوى وبشكل جماعي وتحول نفسها باستمرار لإجراء عمليات جمع المعرفة وإدارتها واستخدامها بنجاح"(سطوطاح، 2017، صفحة 4).

يتضح لنا من خلال التعريفات السابقة أن المنظمة المتعلمة تملك فلسفة جديدة في مجال العمل الإداري، فميزة هذه المنظمة هي قدرتها على التعلم المتواصل ونقل نفسها من مستوى معين إلى مستوى أفضل في الأداء والإبداع والتميز.

I-4-2 خطوات الانتقال إلى منظمة متعلمة

هناك مجموعة من الأسس والخطوات التي يجب إتباعها من أجل الانتقال إلى منظمة متعلمة، لذلك ارتأينا التطرق إلى الخطوات التي اتبعتها جنرال إلكتريك (مسعودة شريف، 2015، الصفحات 84-85) لتصبح منظمة متعلمة.

1- جعل الأداء إحدى الأولويات الأساسية للمنظمة: حيث يُلح ويلش وضع رسالة قوية مفادها أن التنفيذ أصبح أسلوب عمل جنرال إلكتريك الجديد، وتلك المشاريع أو الأفراد لا يستطيعون مساعدة المنظمة على الفوز لن يتم الاحتفاظ لهم.

2- التأكد من أن للمنظمة مجموعة محددة من القيم: فالقيم كانت مهمة جدا بالنسبة لويلش، وشكلت المعيار الحاسم في اختيار لمن يعملون معه بما فيهم المديرين، فالإنجازات يجب أن تركز على إيمان صادق بالقيم المشتركة للمنظمة.

3- التنظيم من أجل التنفيذ: فحسب ويلش الإدارة بالسيطرة والتحكم من مقر مركزي بعيد إلى حد ما ليست طريقة لتطوير منظمة رشيقة خفيفة سريعة تتغير باستمرار، فقد كان يهدف إلى بناء منظمة فكرتها الأساسية هي اللامركزية.

4- استخدام التمييز بين الموظفين: يقول ويلش في هذا المجال «جوه» التمييز بين الموظفين هو المبالغة في مكافأة أفضل الموظفين والتخلص من الموظفين غير الفعالين، والتمييز الشديد يولد نجوما متميزين بحق، والنجوم هم من يبنون المشاريع العظيمة».

5- جعل التنفيذ جزءا أساسيا من نظام المكافآت: ويتم ذلك عن طريق عدم الاعتماد على الأقدمية في الترقية ولا على المركز الوظيفي، وإنما على الإنجاز المستمر وتحقيق أهداف التنفيذ الحيوية.

6- استخدام مبادرة المشاركة والتعبير أو أي مبادرة ثقافية مشابهة: فجلسات المشاركة والتعبير شجعت العاملين على أخذ المبادرة إلى العمل على مستوى آخر، وساعدتهم على حل مشاكلهم وساعدت المنظمة على أن تكون أقوى.

7- القيام بتطوير وتنمية وتدريب أفضل القادة: قام ويلش بذلك في معهد كروتونفيل معهد التدريب الإداري التابع لجنرال إلكتريك، حيث أصبح مكانا للتأمل وتوسيع الآفاق واستنباط الأفكار الجيدة، مكانا للتحفيز وشحن الهمم، ومكان للمشاركة في الخبرات، وكذلك مشاركة لحظات الإحباط لعشرات الآلاف من القادة الذين شاركوا فيه، ومثل مصدر للنقاش ومصدر طاقة بالنسبة لويلش وغيره من رواد هذا المعهد.

8- الحرص على أن يكون هناك نظام تشغيل قائم يركز على التنفيذ: كانت جنرال إلكتريك تهدف من وراء إنشاء نظام التشغيل إلى "توجيه وتركيز سيل الأفكار والمعلومات" وهو بمثابة وسيلة تستخدمها المنظمة من أجل دفع التغيير ووسيلة تساعد على غرس ثقافة التعلم، وكان مصمما جزئيا من أجل التأكد من أن الأفكار يتم تنفيذها، كما كان يساعد على إنتاج ذخيرة مستمرة من القادة البارعين.

9- الاستمرار في تخليص المنظمة من المشاريع الضعيفة وأصحاب الأداء الضعيف: واصل ويلش عمله في تخليص جنرال إلكتريك من المشاريع التي لا يمكن أن تحقق التميز للمنظمة، كما واصل عمله في تخليص المنظمة من كل العاملين الذين لا يقدمون إضافة للمنظمة والذين كانوا يمثلون 10% في المنظمة.

I-4-3 الإدارة التقليدية والإدارة بالتعلم:

من أجل المقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة بالتعلم، قمنا بإعداد الجدول الموالي والذي يوضح أهم الفروقات:

الجدول رقم 1: المقارنة بين النمط التقليدي في الإدارة والإدارة كمنظمة متعلمة

| مجال المقارنة | النمط التقليدي في الإدارة | الإدارة كمنظمة متعلمة |
|---------------------------|--|---|
| قواعد البيانات | بيانات ومعلومات محددة | تجمع بين البيانات والمعلومات والخبرات |
| المعارف العلمية | محتكرة لدى الأفراد والخبراء | مخزنة على وسائط يمكن تداولها وحفظها وتحديثها |
| الذاكرة التنظيمية | في أذهان المديرين وربما في بعض إجراءات العمل أو الهياكل الإدارية، وتبقى داخلية | توجد في أذهان كل فرد داخل المنظمة ولكن هي أيضا موثقة ومحفوظة وتمتد إلى الخارج |
| اقتصاد المنظمة | مبني على السلع والخدمات فقط | مبني على السلع والخدمات والمعلومات والمعارف والخبرات |
| استمرارية المنظمة | مبنية على السوق والمنافسة، وعلى مدى قدرة المنظمة على رسم إستراتيجية قابلة للتنفيذ | مرهونة بقدرتها على التفاعل السريع مع المتغيرات المحيطة والتعلم من التجارب التي تمر بها كمنظمة وكأفراد |
| عملية تطوير القدرات | تعتمد على فعاليات تدريبية محددة بواسطة أشخاص محددين | عملية مستمرة لا تتوقف سواء على مستوى الأفراد أو الفرق أو المستوى التنظيمي |
| مرحلة ما بعد تقاعد الموظف | الاستغناء على الخدمات | يمثل كنزا من الخبرات والمعارف |
| الميزة التنافسية للموظف | الفرد يحتفظ بمعلوماته وخبراته في ذهنه، ويعتقد ان قوته تكمن في الاحتفاظ بها، وهي سر بقائه | تتعلق بقدرة الأفراد على نقل وتبادل المعارف والخبرات من خلال شبكات التواصل داخل وخارج المنظمة |

المصدر: مسعودة شريفى، مخلوفى عبد السلام، المنظمة المتعلمة في مواجهة تحديات القرن 21- جنرال إلكترونيك نموذجا ص 95.

II- ماهية الإبداع في منظمات الأعمال

يعتبر الإبداع من المواضيع الحديثة في إدارة الأعمال كونه عامل محدد لاستمرارية وبقاء المؤسسات، وعلى الرغم من كون الإبداع أكثر المصطلحات الإدارية شيوعا في الوقت الراهن (نصيرة، 2011، الصفحات 25-26) إلا انه ويكتنف هذا المفهوم الكثير من التعقيد والغموض، لذلك قد يجد الباحث صعوبة في إيجاد تعريف دقيق وواضح لهط المفهوم.

II-1 مفهوم الإبداع:

لقد ساهم التباين في المجالات المعرفية في اختلاف نظرة الكتاب والباحثين إلى الإبداع من حيث المضمون والمحتوى، ولعل ذلك يكشف محاولة الباحثين صياغة تعريفاتهم الخاصة التي تؤكد وجهات نظرهم في التعامل مع هذا المفهوم، فالإبداع يعتبر مفهوما واسعا، لذلك عند محاولة فهمه علينا توسيع أفكارنا لتشمل العديد من صور الخلق والتغيير والتجديد، واتفق المؤلفون على ان الرائد في وضع تعريف تطبيقي للإبداع في مجال التسيير/الاقتصاد هو شومبيتر Shumpeter الذي حدد سنة 1934 ثلاثة نشاطات مختلفة في العملية الإبداعية: الاختراع، الابداع والتقليد، فقد أكد الباحث على ان الاختراع هو عملية تطوير منتج او

طريقة تصنيع جديدة، اما الابداع فهو عملية تطوير منتج تجاري بناءا على اختراع معين، اما فيما يخص التقليد فهو يمثل عملية تبني ابداع جاءت به مؤسسات اخرى (بوكبوس، 2019، صفحة 7).

بعد تعريف شومبيتر، تناول العديد من الكتاب والباحثين باختلاف مجالاتهم المعرفية مفهوم الإبداع، وفيما يلي سنقوم بتقديم إسهامات أهم الباحثين في هذا المجال لصياغة تعريفاتهم الخاصة في التعامل مع هذا المفهوم، ويمكن توضيح ذلك في العرض التالي:

- يرى تايلور أن الإبداع هو "سياق ذكي لحصيلة إنتاج أفكار جديدة وفي نفس الوقت ملائمة" (الزوهير، 2015، صفحة 81).

- يتمحور الإبداع حسب (تورانس، 1972) إلى "عملية إدراك الثغرات والاختلال في المعلومات والعناصر المفقودة وعدم الاتساق الذي لا يوجد له حل معلوم، ثم البحث عن الثغرات واختبار الفروض والربط بين النتائج وإجراء التعديلات وإعادة الاختبار لهذه الفروض، ثم نشر النتائج وتبادلها" (الزوهير، 2015، صفحة 81).

- شتاين فيري 1960 يقول في هذا الخصوص أن الإبداع هو "إنتاج جديد مقبول ونافع يحقق رضا مجموعة كبيرة في فترة معينة من الزمن" (الزوهير، 2015، صفحة 81).

- أماسميث فينطلق في تناوله لتعريف الإبداع من بعدين أساسيين هما:

العملية الإبداعية ذاتها ونتاج تلك العملية، الذي يجب أن يأتي بما هو جديد، فالإبداع عبارة عن تلك العملية التي يمكن من خلالها إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن تبت أو اتضح وجود علاقات فيما بينها. ويعتبر فورد من القلائل الذين نظروا إلى مفهوم الإبداع ذاته نظرة مختلفة ويمكن القول إنها إبداعية، حيث لم يركز على النتائج بقدر تركيزه على العملية ذاتها، فهو يرى أن الإبداع هو "أي عملية تتضمن الإقدام على أو الانغماس بنشاط بخلاق بغض النظر عن النتائج المحتملة أو المتوقعة لنهايات ذلك النشاط، والذي قد لا ينتج عنه بالضرورة مخرجات ذات خصائص أو مزايا فريدة أو غير مألوفة أو حتى نافعة"

من خلال مجموعة المحاولات السابقة لإيجاد تعريف محدد للإبداع، يمكن القول أن هذا المفهوم من المفاهيم ذات الأبعاد الواسعة التنوع، ولكن رغم ذلك الاتساع والتنوع إلا أن كافة التعاريف دارت تقريبا حول مجموعة شبه ثابتة من القضايا أو المفاهيم الجوهرية المرتبطة تماما أو المعبرة بشكل أو بآخر عن العملية الإبداعية، ويمكن تقديم تعريف إجرائي للإبداع على انه " العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة، بما يعود بالمنفعة الشاملة للمنظمة والعاملين فيها والبيئة التي توجد فيها.

II-2 الفرق بين الإبداع والابتكار:

أبدى بعض الباحثين فروقات بين الإبداع **Creativity** والابتكار **Innovation**، فالإبداع يركز على درجة الخلق والاكتشاف للمدخلات، واعتبار هذه المدخلات جديدة من منظور مبدعها (ادارة الابداع والابتكار)، في حسن يعد الابتكار عملية التمسك بفكرة مبدعة وتحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو إلى طريقة عمل مفيدة، أي هو التطبيق العملي للإبداع، بمعنى المؤسسة المبتكرة هي المؤسسة التي تحول الأفكار المبدعة إلى مخرجات نافعة.

✓ الإبداع والابتكار وجهان لعملة واحدة، ويمكن تلخيص الفرق بينهما في الجدول الموالي:

الجدول رقم2: الفرق بين الإبداع والابتكار

| الإبداع | الابتكار |
|---|--|
| يتمثل بالقدرة على إيجاد فكرة غير عادية | يتمثل بالقدرة على تنفيذ الأفكار بأسلوب محدث غير عادي |
| الإبداع ناتج عن المخيلة | الابتكار ناتج عن العمليات الإنتاجية |
| من الصعب قياس نسبة نجاح الإبداع | من الممكن قياس درجة الابتكار ونسبة نجاحه، حيث انه يتعلق بالإنتاج |
| ولادة لأفكار جديدة | إيجاد شيء على ارض الواقع يكون جديد أو فريد مثل السلع في السوق أو الخدمات |
| لا تحتاج عملية الإبداع إلى تكاليف مالية | بما أن الابتكار يتمثل بعمليات التنفيذ، فمن الطبيعي أن يحتاج إلى تكاليف مالية |
| لا يخشى فيه من الوقوع في المخاطر | هناك احتمالية للوقوع في المخاطر، كفشل تنفيذ الفكرة الإبداعية مثلاً |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مرجع: الزوهير, رجراج, دور الإبداع في تحسين الأداء الصناعي للمؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، 2015.

II-3 أهمية الإبداع لدى منظمات الأعمال:

تجدر الإشارة إلى أن هناك أسباب ملحة تجعل منظمات الأعمال تسعى جاهدة إلى تبني سياسة الإبداع، حيث يكمن هذا الأمر في عوامل من أهمها (إدارة الإبداع والابتكار).

1 - التغيير المتسارع في بيئة الأعمال: تفرض الظروف الراهنة والتغيير المتسارع في عالم الأعمال اليوم، تحركاً أكثر سرعة من المتغيرات التي تواكب الأعمال، فالظروف التي تعایشها المنظمات اليوم وتمر بها سياسية كانت أم ثقافية أم اجتماعية أم اقتصادية، إضافة لسرعة تغييرها، تحتم على هذه المنظمات الاستجابة السريعة والعاجلة لها، بل ينبغي أن يكون لديها تنبؤ بتلك المتغيرات، والتعامل معها بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة واستمرارها.

فما يمر به العالم اليوم وبيئة الأعمال على وجه الخصوص من تأثيرات هائلة بسبب جائحة كوفيد-19- تسبب في أزمات خانقة لكثير من الدول فضلاً عن المنظمات والمؤسسات، مما وضعها بين طريقتين:

مواكبة التغيير وإحداث نقلة نوعية إبداعية في تعاطيها مع الأشياء، أو الدخول في مرحلة الركود والاستسلام، ثم الموت السريري.

2 - المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال: إن التنافس بين المنظمات لإحداث اختراق في السوق، وكسب المزيد من الحصة السوقية، وتحقيق أعلى قدر من الربحية، يتطلب من القيادة في منظمات الأعمال اليوم، بذل المزيد من الجهد والوقت لإحداث إبداع في التعامل مع الظروف المحيطة من حولها وبوتيرة أسرع بكثير مما سبق، ويتأتى ذلك من خلال الإبداع في كل صوره سواء كان إدارياً من خلال تحديث العمليات الإدارية والتشغيلية، أم تكنولوجياً في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياتها، ومن ثم يجب أن تستجيب المنظمات لهذه الثورة التكنولوجية وما تستلزمه من تغييرات في هيكل المنظمة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضاً، مما يمكنها من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة والاستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها السوقية بين المنظمات المنافسة (إدارة الإبداع والابتكار).

وكمثال لسرعة الاستجابة للظروف والمتغيرات الحالية، نجد شركة بيونتك الألمانية (BioNtech SE5) التي انطلقت انطلاقاً كبيرة وارتفعت حصتها السوقية والاستثمارية بسبب تعاملها الجاد مع الجائحة، وإعلانها بالشراكة مع شركة فايزر الأمريكية (Pfizer Inc) عن إنتاج أول لقاح لفيروس كورونا.

كذلك ارتفعت أسهم منصة زوم (Zoom) أضعافاً مضاعفة نتيجة سرعة استجابتها للجائحة، بتوفير منصتها كبديل عن التعليم التقليدي، وتوفير خيارات عديدة للمستخدمين، وحذت حذوها كالعادة- فيسبوك (Facebook)، بتوفير خدمات وميزات إضافية لمنافسة زوم (Zoom)، من خلال توفير غرفة للاجتماعات والاتصالات وغيرها.

3 - اكتشاف ودعم قدرات الأفراد: دعم الفريق وتوجيهه نحو التطوير، مما يساهم في تطوير وتنمية معارف ومهارات الأفراد، والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم، وينعكس إيجاباً على أداء المنظمة وقدرتها على التنافسية.

4 - تنمية الثقة والولاء الوظيفي: تحقيق الذات والشعور بالإنجاز والولاء الوظيفي لجميع العاملين، مما يساهم في بناء الثقة لدى الأفراد العاملين، والتغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكاناتها الإبداعية، ويوضح الأفراد مسارات التطوير والتحديد في المنظمة.

II-4 طرق وأساليب تعلم الإبداع :

بالرغم من ميول بعض الباحثين على ربط الإبداع بالموهبة الفطرية أي أن الإنسان يولد مبدعاً ولديه مواهب فكرية وطاقات تفكيرية متأصلة فيه، إلا أن معظم الباحثين يرون أن الإبداع يكمن في التعليم والتدريب عليه بحيث يطور الإنسان مهاراته التفكيرية وطرق تعامله مع المشكلات ليكون فيما بعد مبدعاً ومتميزاً، لذلك من أهم الطرق والأساليب المتبعة في تعلم الإبداع نذكر ما يلي (ادارة الابداع والابتكار):

أولاً: العصف الذهني Brainstorming

من أشهر طرق تعليم الإبداع هو طريقة العصف الذهني التي تقوم على أساس تنشيط العقل لاستعراض كل الحلول الممكنة لمشكلة ما أو صور تطوير منتج ما على سبيل المثال مهما كانت هذه الحلول صغيرة أو كبيرة ومن ثم كتابتها وحصرها ومن ثم استعراضها وتحليلها ومن ثم اختيار الأفضل منها والأنسب لتكون بدائل محتملة لحل المشكلة أو تطوير منتج.

ثانياً: دوائر الجودة Quality Circles

تقوم طريقة حلقات الجودة والتي نشأت واشتهرت في اليابان على أساس تشاركي، حيث يكون هناك فرق عمل صغيرة يتراوح عدد أعضائها عادة من 6-12 عضواً تكون مهمتهم التعامل مع مشكلات العمل ويقوم الأعضاء بالنقاش ووضع البدائل والتصورات وإيجاد الحلول من خلال التشاور وتبادل الخبرات والانتفاع من أفكار بعضهم البعض، بشكل يحفز تدفق الأفكار والمضي نحو الإبداع والتميز.

ثالثاً: التفكير المعكوس Reversal Thinking

يشمل أسلوب التفكير المعكوس عدة طرق منها:

التفكير في المشاكل أو العيوب لام راو منتج ما حتى يتم التفكير في حلول لهذه العيوب ومن ثم إصلاحها فيحصل التطوير والإبداع كنتيجة طبيعية على هذا التصحيح، وعليه فبدلاً من أن يكون السؤال كيف أحل المشكلة ؟ يكون السؤال كيف تحدث المشكلة وماهي الأسباب التي تؤدي إلى حدوثها؟

فسر بعض الباحثين التفكير المعكوس بقلب الأمور حتى نحصل على أفكار قد تكون أكثر إبداعاً من الأفكار المألوفة والتي اعتدنا عليها، فمثلاً كانت حدائق الحيوانات في كثير من بلدان العالم تتكون من أقفاص تحبس داخلها الحيوانات وعند عكس الفكر تم إبداع حدائق الحيوانات المفتوحة وهي الأكثر متعة وفيها أصبح الحيوان طليقاً والإنسان محبوس في سيارته.

رابعاً: قبعات التفكير الستة Six Thinking Hats

تقوم هذه الطريقة على تحديد الحالة التي يتم اتخاذ القرار فيها وذلك باستخدام تعبير-رسم مجازي يتكون من ستة قبعات بألوان مختلفة تدل بأسلوب مجازي على اتجاه التفكير في كل مرة، وقد حدد إدوارد بونو (Edward de Bono) (إدارة الإبداع والابتكار) (ملص، 2018، صفحة 420) مبتكر هذه الطريقة ستة ألوان للدلالة على حالة التفكير كما يلي:

القبعة البيضاء-حقائق

القبعة الحمراء-العواطف

القبعة السوداء-الحكم والحذر

القبعة الصفراء-المنطق

القبعة الخضراء-الإبداع

القبعة الزرقاء-التحكم

من خلال هذه الطريقة يمكن للفرد أن يركز تفكيره في أمر ما دون أن يشتت ذهنه في تشعبات قد تنسيه جوهر المشكلة التي يحاول حلها والإبداع فيها، كما وتسمح له في الانتقال من تفكير إلى آخر من خلال زيادة الوعي بأساس المشكلة وطبيعتها بتحديد لون القبعة المناسبة للحالة أو المشكلة وبالتالي تساعد في توجيه الأفكار نحو اتجاه معين.

خامساً: القوائم Check Lists

قام اليكس اوسبورن Alex Osborn بتحديد طريقة يمكن من خلالها تحفيز العقل نحو الإبداع والابتكار والتفكير، ففي كتابه الذي يتناول محادثات الخيال حول "أسئلة ما يحفز على التفكير"، حدد اليكس قوائم تتكون من 75 سؤالاً تحفيزياً، من هذه الأسئلة والتي تعتبر بسيطة ولكن جوهرية في تحفيز الفكر والعقل نحو الإبداع الأسئلة الستة التالية

1. لماذا هو ضروري (حل المشكلة، التطوير، الإبداع في أمر)؟
2. أين يجب أن يتم ذلك؟
3. متى يجب أن يتم ذلك؟
4. من الذي ينبغي أن يشارك في ذلك؟
5. ماهو الذي ينبغي القيام به (الهدف المراد تحقيقه)؟
6. كيف ينبغي أن يتم ذلك؟

II-5 معوقات الإبداع في المنظمات :

إن عملية الإبداع تقيدها مجموعة محددات تتغلغل في ثنايا معوقاته، ومن أهمها الزوهير، (2015، صفحات 99-100):

1. **الإبقاء على العادات المألوفة:** بمعنى القادة يحافظون على الوضع القائم ولا يرغبون في المخاطرة التي تتطلب مستوى عالٍ من الجهد وذلك نتيجة الخوف من المجهول، وباعتبار الإبداع يتطلب قدراً مهماً من تحمل المخاطرة، فإن مثل هذه التصرفات تعيق الإبداع.
2. **القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة:** قد يمتلك الكثير من القادة حماساً للإبداع، ولكن قدراتهم للتعامل معها محدودة، فولادة الفكرة لا تكفي للوصول إلى الإبداع وإنما عرض الفكرة في ضوء أسبابها وفروضها ونتائجها، فربما الفكرة تكون موجودة في ذهن القائد، لكنه لا يمتلك الجرأة على إطلاقها خوفاً من النقد الذي قد يواجهه.
3. **عدم توافر البيئة الإبداعية:** فالإبداع مسألة قائمة على حشد التفكير المشترك لدعم الفرد المبدع في إطار قيم الإبداع وشيوعها في المجتمع التنظيمي، وذلك يتطلب توافر الفرصة التي تطرح فيها الفكرة. بالإضافة إلى معوقات أخرى نذكر منها:
 - النظر إلى معرفة وتحديد المشكلات على أنها علامة فشل، وعدم تشجيع الأفراد على اطلاعه على المشكلات التي تواجهه في العمل.
 - اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم والتغيير بسرية وإعلانها للعاملين بصورة مفاجئة.
 - عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
 - العمليات الإدارية غير سليمة، بما في ذلك القرارات والاتصالات وغيرها.

III- مساهمة التعلم التنظيمي في تشجيع الإبداع :

يُحصل الإبداع في منظمات الأعمال المحافظة عند الحاجة كاستجابة للتهديدات البيئية، بينما المنظمات المبادرة تُخلق التفاعل مع بيئتها ولا تكتفي بالتفاعل فقط، وتقوم بصياغة القوى والظروف التي تؤثر في المنظمة، فالمنظمات الناجحة تشترك إلى حد كبير في الإبداع من خلال تعبئة المعرفة والمهارات التكنولوجية والخبرة لخلق منتجات وعمليات وخدمات جديدة. ومن خلال ماسبق يمكن تأطير مساهمة التعلم التنظيمي في تشجيع الإبداع من خلال النقاط الآتية:

III-1 استراتيجيات إدارة العملية الإبداعية في المنظمة المتعلمة

تعمل المنظمة المتعلمة على خلق وتنمية بيئة تحتضن وتشجع الإبداع ويصبح ذلك جزءاً من ثقافتها التي تنقلها من جيل إلى آخر ويعكس ذلك على أنظمتها وهيكلها، وإجراءاتها ومنظومة الحوافز التي تتبناها ومن هنا تنتقل المنظمة من تلقي المعرفة إلى خلقها ومن نقل الأفكار المبدعة إلى تبنيها، وبالنهاية تنتقل من منظمة تسعى للقيادة إلى منظمة تسعى للريادة. ومن بين الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة المتعلمة لتشجيع العملية الإبداعية نذكر مايلي:

1. اعتبار الإبداع أحد الموارد الرئيسية في المنظمة المتعلمة.
2. الاعتقاد بقدرة الجميع على الإبداع.
3. جعل الإبداع عملية واضحة وسهلة للأفراد مع ضرورة اقتناعهم بقدراتهم على الإبداع.
4. توجيه العملية الإبداعية لتصبح إحدى الحاجات الرئيسية والإستراتيجية للمنظمة المتعلمة.
5. صناعة بيئة ثقافية ترفع من قيمة ومكانة الإبداع واعتباره أحد معايير جودة وكفاءة الموظف.

III-2 دور التعلم التنظيمى فى إبداع المنتج الجديد

إن التعلم التنظيمى والإبداع يقدمان للمؤسسات قدرات جوهرية وإمكانات كبيرة للتموقع فى السوق، ولهذا فالحديث عنهما يقودنا للحديث عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لأن هذا المجال لم يبق حكرًا على المؤسسات الكبيرة والعملاقة، إذ أن أهم ما يلاحظ فى الوقت الحاضر هو ذلك التسارع بمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فى تحسين المنتجات الحالية وإدخال منتجات جديدة مما يجعل السوق تعيش فيما يشبه انفجار المنتجات الجديدة والمحسنة.

أشار الباحث (Verganti 1997) عند دراسته لتخطيط المنتج، إن التعلم من الخبرات السابقة هو الحجر الأساس للمراحل المبكرة من عمليات تطوير المنتج لإدارة الكفاءة، وقد أيد الباحث (Zirger 1997) فى دراسته لأداء المنتج المتقدم جدا تكنولوجيا الحاجة إلى الآليات التنظيمية للحفاظ ونقل تعلم تطوير المنتج، وأشارت دراسة الباحث Hershel أن المنظمات الناجحة أدركت اليوم بأنها لم تعد تتوقع بأن المنتجات والخدمات التي جعلتها ناجحة فى الماضى، ستجعلها كذلك فى المستقبل، لذا فإنها تسعى للتميز من خلال التعلم والمعرفة، وهذه المنظمات بوسعها التعلم والإبداع من خلال رفع المعرفة الضمنية لأعضائها (سطوح م، الصفحات 122-123)، وهذه المعرفة تصبح حيوية عند تحويلها إلى منتجات جديدة.

III-3 تنمية وإدارة الإبداع فى المنظمة المتعلمة

يعد تنمية الإبداع وتطويره من الموضوعات المهمة التي على المنظمة الاهتمام بها، فالمنظمات الناجحة والتميزة هي التي تعطي للإبداع جانبًا من اهتماماتها، فتقوم بدعم الأفراد المبدعين وتشجع السلوك الإبداعي لديهم، كما أنها توفر للأفراد كافة مستلزمات الإبداع وتمنحهم الصلاحيات التي يحتاجونها لترجمة سلوكهم الإبداعي إلى إبداعات فعلية. واقترح العالمان كينيكي وريتر Kinicki & Kreitner مجموعة من الوسائل على المدراء استخدامها لتنمية وتحسين إبداع الأفراد العاملين فى المنظمة وهي (رفعت عبدالحليم، 2008، صفحة 51):

- ❖ إيجاد مناخ تنظيمى وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين.
- ❖ تشجيع العاملين ليكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة.
- ❖ توفير عمل مثير لاهتمام العاملين يساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصى.
- ❖ تشجيع بيئة عمل منفتحة وخالية من السلوك الدفاعى.
- ❖ تشجيع المبدعين على الاتصال فيما بينهم.
- ❖ مشاركة المدير وموظفيه فى التدريب الإبداعي.
- ❖ مكافأة السلوك الإبداعي.

ومما سبق يمكن القول انه يمكن للمنظمة تنمية الإبداع لديها باستخدام وسائل متعددة أين يتم تحفيز الأفراد على الإبداع (رفعت عبدالحليم، 2008، صفحة 52)، مع ضرورة توفير المناخ الملائم والتشجيع اللازم للوصول إلى النتيجة المرغوبة. وبسبب أهمية الإبداع وحاجة المنظمة إليه، تبرز أهمية وجود إدارة ترفع الإبداع وتوفر المقومات اللازمة لنجاحه بما يخدم أهداف التنظيم ويوفر المنفعة القصوى للمنظمة.

IV- الجانب التطبيقي للتعلم التنظيمي:

في هذا الجزء سوف يتم التطرق الى الجانب العملي لممارسة التعلم التنظيمي ي من خلال تجربة جنرال إلكتريك، والدراسة الميدانية على مستوى المحافظة الوطنية للساحل.

IV-1 تجربة جنرال إلكتريك مجال التعلم التنظيمي

تعتبر تجربة جنرال إلكتريك مرجعا لمعظم الشركات اليوم ، ويعود الفضل في ذلك للرئيس التنفيذي وولش، حيث عندما تولى هذا الأخير الرئاسة التنفيذية لشركة جنرال إلكتريك عام 1981، كانت الشركة تتخبط بين البيروقراطية ومراعاة التسلسل الهرمي، حينما أدرك وول شان شركته بحاجة إلى العمل بشكل مختلف وحول شركة جنرال إلكتريك إلى مؤسسة بلا حدود تركز على التعاون والتواصل المفتوح عبر الأقسام، وبذلك أدى التدفق غير المقيد للخبرات والأفكار إلى التوصل إلى اتخاذ أفضل وأسرع القرارات مما ساهم في صعود شركة جنرال إلكتريك إلى شركة بقيمة 400 مليون دولار.

استفاد وولش أيضا من المعرفة المؤسسية القيمة داخل شركته وقدم التوجيه العكسي لمساعدة الموظفين الصغار على تعليم كبار المديرين التنفيذيين حول الانترنت، حيث أن فوائد التوجيه العكسي قابلة للتطبيق على نطاق واسع حتى اليوم (مسعودة شريفني، 2015، صفحة 86) بحيث يتسرب التعلم إلى الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى العلاقات التي يتم تطويرها مع كبار القادة مما يؤدي إلى سهولة التواصل والتغذية الراجعة.

لا يعود سبب نجاح جنرال إلكتريك في تحقيق ما فشلت الكثير من منظمات الأعمال في تحقيقه لقوتها، ولا لأنها كانت غنية بالموارد المادية، بل لأنها كانت تمتلك أعلى ما يمكن أن تمتلكه منظمة على الإطلاق، ألا وهو قائدا متميزا صنع جنرال إلكتريك بعد أن صنع فيها.

IV-2 واقع التعلم التنظيمي بالمحافظة الوطنية للساحل

كون ان التعلم التنظيمي يدعم ويعزز الابداع، وبرفع من قدرة المنظمة على الفهم والتطبيق، فالمنظمات ملزمة بضمان مستويات مرتفعة من التعلم من اجل تحقيق افضل نتائج للإبداع، فمنا في هذا الجزء من الدراسة بمحاولة اسقاط الجانب النظري للموضوع في دراسة تطبيقية بالمحافظة الوطنية للساحل، هذه المؤسسة التابعة لوزارة البيئة والطاقات المتجددة والتي تنشط على المستوى الوطني من خلال المناطق الساحلية مهمتها حماية وتثمين الساحل، وذلك بمدف معرفة مدى تطبيق المحافظة للتعلم التنظيمي ومدى تشجيعها لعملية الابداع، أي مدى التوافق بين ما تم تقديمه نظريا والممارسة على ارض الواقع.

IV-2-1 الخصائص العامة للعينة

من خلال تحليل النتائج، تبين ان غالبية افراد العينة تمثل اناث بنسبة 72.2%، وفي جانب الشهادات العلمية نجد ان غالبية موظفي المحافظة الوطنية للساحل (إطارات او مسؤولين او موظفين عاديين) بحوزتهم شهادات جامعية بمعدل 63.9%، وفيما يتعلق بسنوات الخبرة فانه ما يعادل 50% من عينة الدراسة تتراوح خبرتهم ما بين 10-15 سنة، كما ان معظم الإطارات التي تتوفر فيهم شروط الترقية قد نالوا ترقيةهم على مستوى المحافظة الوطنية للساحل.

IV -2-2 مستوى التعلم التنظيمى الحاصل فى المحافظه الوطنيه للساحل

نهدف من خلال هذا السؤال معرفة مستوى التعلم التنظيمى الحاصل فى المحافظه الوطنيه للساحل، وللإجابة عن هذا السؤال قمنا بتحليل عبارات ابعاد التعلم التنظيمى والمتمثلة فى كل من: التعلم الفردى، التعلم الجماعى، التعلم على مستوى المنظمه، كما يوضحها الجدول التالى:

جدول رقم (01) يوضح استجابات المفحوصين على الأسئلة المتعلقة بالتعلم التنظيمى

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | عبارات الاسئلة | الابعاد |
|----------------------------------|----------------------------------|--|-----------------------------|
| 0.637 0.629 0.275 2.016 | 1.861 4.333 4.694 2.388 | <ul style="list-style-type: none"> تقوم المؤسسة بنشر المعرفة بين العاملين يملك العامل الرغبة فى التعلم المستمر يملك العامل القدره على التعلم يشعر العامل بالتطور نحو الافضل | أ. التعلم الفردى |
| 0.959 1.056 0.256 0.400 | 4.111 1.972 4.027 4.000 | <ul style="list-style-type: none"> يملك أعضاء فريق العمل القدره على المناقشه البناءه والصرىحه يشجع المدير التعلم فى الفريق بتوفير الأدوات اللازمه تسعى فرق العمل الى حل مشاكل المؤسسة بالاستعانة بمهاراتها وخبراتها. يحترم الافراد وجهات نظر بعضهم البعض بغض النظر عن موقعهم الوظيفى | ب. التعلم الجماعى |
| 0.949 0.902 0.759 0.904 | 3.722 3.888 1.611 4.365 | <ul style="list-style-type: none"> تتعلم المؤسسة من تجاربها السابقه تتعلم المؤسسة من تجارب المؤسسات الأخرى توجد رؤيه مشتركه بين أعضاء المنظمه حول الأهداف والاستراتيجيات توفر المؤسسة هيكل تنظيمى يسهل عملية الاتصال بين مختلف وظائفها | ج. التعلم على مستوى المنظمه |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج SPSS

أ. **التعلم الفردى**: تشير نتائج هذا البعد إلى أن المحافظه الوطنيه للساحل لا تقوم بنشر المعرفة بين العاملين تحت حجة سرية المعلومات، وبالتالى انحصار المعلومات فى مصالح محدده، ونلاحظ عدم تطبيق ما يعرف بالتشارك المعرفى الذى يفيد المؤسسة من اجل التعلم المستمر، لكن من ناحية الفرد العامل فهو يملك الرغبة وكذا القدره على التعلم بدرجة تفوق **المتوسط**، فى حين ان انعكاس هذه الرغبة والقدره على العامل والتي من المفترض ان تظهر من خلال سؤالنا المتعلق بمدى شعوره بالتطور نحو الأفضل، لكن تمت ملاحظه تشتت الإجابات لكون الفرد العامل غير متأكد من تطوره على مستوى المحافظه، فمعظم الإجابات اتسمت بالحياد.

ب. **التعلم الجماعي:** تشير النتائج الى انه على مستوى المحافظة الوطنية للساحل توجد روح جماعية وانسجام بين الافراد العاملين، بحيث يمتلكون القدرة على المناقشة البناءة والصروحة فيما بينهم، وفي حالة حدوث المشاكل تجد لديهم سرعة الاستجابة لحل هاته المشاكل بالاستعانة بخبراتهم ومهاراتهم، دون إعطاء أي أهمية للرتبة او الموقع الوظيفي، فالمهم هو حل المشكلة حتى ولو جاءت من الحارس، ويتضح ذلك من خلال الوسطين الحسابيين الموضحين في الجدول 4.000 و 4.111 وهو معدل مقبول جدا، في حين ان توفير المدير للوسائل اللازمة والاحتياجات الضرورية للعامل من اجل تدعيم عملية التعلم بنتائجها كانت سلبية ، ويرجع ذلك لضعف الإمكانيات المادية على مستوى المحافظة الوطنية للساحل.

ج. **التعلم على مستوى المنظمة:** تشير نتائج هذا المتغير الى ان المؤسسة لديها الرغبة في التعلم والاستمرار فيه، ويتضح ذلك جليا من خلال الاخذ بتجارب المؤسسات الأخرى وكذا تجاربها السابقة للاستفادة من اخطائهم وعدم تكرارها في المستقبل، كما انها تمتلك هيكل تنظيمي فعال يمكنها من تسهيل عملية الاتصال بين مختلف الوظائف في المحافظة، لكن بخصوص الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة في الأهداف والإستراتيجيات سجلنا متوسط حسابي قدره (1.611) وانحراف معياري يقدر ب (0.759)، بحيث يتفق معظم افراد العينة المدروسة على عدم وجود هذه الرؤية في المحافظة الوطنية للساحل، وذلك يرجع حسب وجهة نظر الباحثة الى المركزية في العمل واتخاذ القرارات.

من خلال تحليل المعلومات المتحصل عليها من المحافظة الوطنية للساحل وانطلاقا من الجدول السابق، نستنتج ان هذه الأخيرة لا تشجع عملية التعلم الفردي ورؤيتها مركزية تتمحور حول تطور المؤسسة دون إعطاء أهمية للفرد العامل وتطوره، كما لاحظنا قوة الجماعة ورغبتها في التعلم وايصال المؤسسة الى مستويات مرتفعة من التقدم والتطور، لكن على صعيد اخر فالمحافظة الوطنية للساحل نجحت الى حد ما في تحقيق التعلم من الأخطاء السابقة، وبهذا يمكننا القول ان مستوى التعلم التنظيمي في المحافظة الوطنية للساحل منخفض رغم وجود مؤشرات إيجابية فيه .

IV-2-3 درجة الابداع في المحافظة الوطنية للساحل

بالنسبة للسؤال الثاني والمتمحور حول درجة الابداع في المحافظة الوطنية للساحل، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبيان لغرض التحقق من السؤال، وتم عرضه انطلاقا من الجدول التالي:

جدول رقم(02) يوضح استجابات المفحوصين على الأسئلة المتعلقة بالإبداع.

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | عبارات الاسئلة | الابعاد |
|-------------------|---------------|--|---------------------------|
| 0.235 | 4.222 | ● لدى العامل القدرة على التكيف مع الطرق الجديدة للعمل. | أ. تبني الأفكار الابداعية |
| 0.828 | 4.027 | ● ترحب المؤسسة بإبداعات عمالها | |
| 0.790 | 2.194 | ● يحرص العامل على الاستفادة من انتقادات الاخرين. | |
| 0.959 | 1.888 | ● يقدم العامل أفكار جديدة ومتنوعة لتطوير العمل. | |

| | | | |
|-------|-------|--|--------------------------------------|
| 0.587 | 1.611 | ● يتحمل العامل المسؤولية، ولدبه الاستعداد لمواجهة النتائج. | ب. المخاطرة |
| 0.413 | 4.139 | ● يقترح العامل أساليب جديدة لتحسين العمل رغم علمه بالمخاطر المترتبة عن ذلك. | |
| 0.218 | 1.694 | ● يقوم العامل باقتراح أفكار جديدة في العمل رغم علمه المسبق باستحالة تطبيقها. | |
| 0.978 | 4.222 | ● يمتلك العامل الدافع لتحقيق أهدافه على مستوى المؤسسة. | |
| 1.507 | 2.583 | ● يتوافر لدى العامل الوقت الكافي للسعي وراء الأفكار الإبداعية. | ج. دعم الابداع من طرف الإدارة العليا |
| 0.364 | 3.916 | ● يتميز العامل المبدع عن غيره من العاملين بالأفكار الخلاقة. | |
| 1.514 | 3.500 | ● تقدم المؤسسة التسهيلات اللازمة لتطبيق الأفكار الجديدة. | |
| 0.580 | 4.138 | ● تواجه المؤسسة مشكلة نقص التمويل لتقصي الأفكار الإبداعية. | |

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

أ. تبني الأفكار الإبداعية: تشير نتائج هذا المتغير الى ان المؤسسة ترحب بإبداعات عمالها وفي المقابل هذا العامل لديه القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة، حيث بينت النتائج على متوسطين حسابيين على التوالي 4.027 و 4.222 وبانحرافين معياريين على التوالي 0.828 و 0.235، في حين تظهر النتائج عدم تقبل الفرد العامل للانتقادات المقدمة له، كما انه لا يقدم الأفكار الجديدة بل هو يكتفي بتقبلها والتأقلم معها.

ب. المخاطرة: تشير النتائج الى ان العامل مستعد لتحمل المخاطر إذا كانت عملية وتخدم المؤسسة وتطورها على المدى القريب والبعيد، لكنه في المقابل غير مستعد لتطبيق أساليب جديدة في العمل، وعلمه المسبق باستحالة تطبيقها على ارض الواقع، فبمفهومه هي عملية تضيق للوقت والجهد والمال، فالعامل هنا لديه دافع قوي لتحقيق أهدافه على مستوى المؤسسة، وتطبيق أفكار جديدة لكنها غير مجدية لا تخدم عملية الابداع في المحافظة الوطنية للساحل.

ج. دعم الابداع من طرف الإدارة العليا : تشير النتائج الى ان الفرد العامل ليس لديه الوقت الكافي للسعي وراء الأفكار الإبداعية، وذلك بحكم الاعمال الروتينية المتراكمة رغم أن المؤسسة تقدم كل التسهيلات من خلال جلسات العصف الذهني من اجل الخروج بأفكار مبدعة وتطبيقها على مستوى المحافظة الوطنية للساحل، ولكن رغم الجهود المبذولة والسعي المتواصل لهذه الأخيرة من اجل الوصول الى درجات متقدمة في الابداع الا انها تواجه نقص فادح في تمويلها.

من خلال تحليل المعلومات المتحصل عليها من المحافظة الوطنية للساحل وانطلاقا من الجدول السابق، نستنتج ان نقطة قوة المحافظة الوطنية للساحل تتمثل في الفرد العامل الذي يسعى دائما لتطوير نفسه بالاعتماد على مهاراته وخبراته رغم شح الإمكانيات التي تتوفر عليها المحافظة الوطنية للساحل، ويمكن رؤية إرادة الإدارة العليا لتشجيعه على الابداع وإخراج مخزونه الفكري لكنها لا تعتبر كافية، فالمحافظة الوطنية للساحل لازالت بعيدة عن تطبيق الابداع في مؤسستها.

IV-2-4 معوقات ممارسة التعلم التنظيمي في المحافظة الوطنية للساحل

إن الطريق إلى التعلم التنظيمي ليست ممهدة وسهلة، بل يواجهها العديد من المعوقات التي تقف في طريقها، وذلك على صعيد المنظمة والمجتمع، وعلى مستوى الأفراد أنفسهم، حيث لاحظنا وجود بعض النقائص التي تحول دون نجاح المحافظة الوطنية للساحل في تفعيل التعلم التنظيمي لدى أقسامها نذكر منها:

1. قلة موارد المحافظة الوطنية للساحل ومحدوديتها، وعدم استغلالها بكفاءة وفعالية.
2. تغيير المعرفة على المستوى الفردي والتنظيمي بشكل مستمر.
3. وجود مركزية في اتخاذ القرارات وبالتالي ليس هناك مجال للمشاركة ومناقشة المشاكل التي تعترض المؤسسة، وهذا ما يعيق عملية التعلم داخل المحافظة.
4. عدم وقوف الإدارة العليا على المكونات الأساسية للتعلم التنظيمي.

V- خاتمة

تفرض بيئة الأعمال الحديثة التي تتسم بالتعقيدات والتحديات على المنظمات التميز وتطوير قدراتها التنافسية بالدرجة الأولى لضمان بقائها، وهذا يتطلب منها تبني التعلم التنظيمي والعمل على نشر ثقافة التعلم وتوفير بيئة ملائمة ومشجعة تدرك أهمية التعلم في تعزيز فرص الإبداع، ووضع برامج للتعلم لتطوير وتحسين أداء أفرادها، فهي بذلك تشجع على إبداعهم. فالتحول إلى المنظمة المتعلمة والاعتماد على أبعادها ليس بالأمر السهل والهين فهو يعد نقلة نوعية في نشاطاتها بحيث أصبحت المنظمة المتعلمة تتعلم من المصادر المختلفة، ثم تقوم بتطوير استراتيجياتها وهيكلها وآليات عملها بصورة تجعل منها منظمة متعلمة ومبدعة وقادرة على التكيف مع التغيرات والتحديات التي تواجهها وتحل مشاكلها بطريقة منهجية ومنظمة.

V-1 المقترحات:

- ضرورة تبني المؤسسة قيد الدراسة بناء شامل لعملية التعلم التنظيمي بمختلف الأبعاد وتوفير البيئة اللازمة والمحفزة تدرك أهمية التعلم في تعزيز فرص الإبداع.
- تشجيع الأفراد على إبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم وتحديد حاجاتهم للتطوير المستمر.
- وضع برامج محددة للتكوين مبنية على أسس موضوعية وفق احتياجات كل قسم من الأقسام.

قائمة المراجع المستخدمة

- 1- الفاعوري- رفعت عبدالحليم، المنظمة المتعلمة والابداع. ، المجلة العربية للإدارة. الأردن، (ديسمبر، 2008)
- 2- بريطل فاطمة الزهراء، التعلم التنظيمي مدخل استراتيجي لتطوير المنظمات. مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، 31 ديسمبر 2017.
- 3- بلموهوب واخرون ، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، جامعة فرحات عباس - سطيف - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2012.

- 4- بوقناديل محمد-بن الدين نور الهدى، مساهمة التعلم التنظيمي في تنمية قدرات المورد البشري-دراسة حالة عينة من العاملين بمؤسسة الإسمنت SCIBS، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة، عدد 03 جانفي 2022.
- 5- حفاظ رانية- علي عبدالله، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء البشري- دراسة ميدانية بشركة إسمنت عين التوتة باتنة مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، عدد 31 ديسمبر 2019.
- 6- رجراج الزوهير، دور الإبداع في تحسين الأداء الصناعي للمؤسسة. مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 31، 2015.
- 7- رزيقة رحمون-واخرون، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات، مجلة إقتصاد المال والأعمال JFBE، عدد 31 أكتوبر 2019.
- 8- سميرة بوجمعة سطوطاح واخرون، مداخلة بعنوان المنظمة المتعلمة كآلية لتفعيل الإبداع التكنولوجي في منظمات الأعمال، الملتقى العلمي الدولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة يومي 12 و 13 نوفمبر 2017، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 9- سلمى بوكبوس، مطبوعة محاضرات في ادارة الابداع و الابتكار. جامعة العربي بن مهيدي-ام البواقي: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2019.
- 10- شنشونة محمد، اهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية. مجلة العلوم الانسانية، عدد جانفي 2014.
- 12- عيشوش خيرة- علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الابداع. فن ادارة التحول-التحسين-في منظومة راس المال الفكري(راس المال المعرفي مدخل لتفعيل نشاط التغيير والابداع و الابتكار في منظمات الاعمال العربية)، جامعة بشار، 2011.
- 13- مخلوفي عبد السلام- مسعودة شريفي، المنظمة المتعلمة في مواجهة تحديات القرن 21- جنرال الكترك نموذجاً. مجلة الحقيقة، 2015.
- 14- آمال رضا ملكاوي واخرون، أثر استخدام استراتيجيات قبعات التفكير في تدريس مادة العلوم لطالبات الصف الخامس الأساسي فيتنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهن، دراسات، العلوم التربوية، المجلد 45، العدد 4، ملحق 2، 2018.