

أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الإبداع التنظيمي حسب مقياس (DLOQ)

لـ (Marsick & Watkins) لموظفي سونلغاز- فرع جيجل -

**The impact of learning organization dimensions in achieving
organizational creativity according to the (DLOQ) scale of
(Marsick & Watkins) for the employees of Sonelgaz
- Jijel branch -**

لبنى بورويبة^{1*}، صالح حميدات²

¹جامعة جيجل (الجزائر)، l.bourouina@univ-jijel.dz

²جامعة جيجل (الجزائر)، s.hamimdat@univ-jijel.dz

Loubna Bourouina^{1*}, Salah Hamimdat²

¹ University of Jijel (Algeria)

² University of Jijel (Algeria)

تاريخ الاستلام: 2021/07/31 تاريخ القبول: 2021/11/30 تاريخ النشر: 2022/01/15

ملخص:

هدفت الدراسة لمعرفة أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الإبداع التنظيمي لموظفي شركة سونلغاز - فرع جيجل - بالاعتماد على مقياس (DLOQ) لـ (Marsick & Watkins). وباستخدام أسلوب المعاينة العشوائية البسيطة تم توزيع الاستبيان على عينة من الموظفين قدرها 65 مفردة، وتوصلت الدراسة لوجود أثر إيجابي لبعد (التمكين الشخصي والقيادة الإستراتيجية) للمنظمة المتعلمة في تحقيق الإبداع التنظيمي للشركة محل الدراسة عند مستوى المعنوية 0.05. الكلمات المفتاحية: المنظمة المتعلمة، الإبداع التنظيمي، مقياس (DLOQ)، شركة سونلغاز - فرع جيجل -.

Abstract:

The study aimed to identify the impact of learning organization dimensions in achieving organizational creativity for the employees of Sonelgaz -Jijel branch-, based on the (DLOQ) scale of (Marsick & Watkins), and by using the simple random sampling method, the questionnaire was distributed to a sample of 65 employees. This study found that there is a positive effect, of the dimensions (personal empowerment and strategic leadership) of the learning organization in achieving organizational creativity in at the level of significance (0.05).

Keywords: learning organization, organizational creativity, DLOQ scale, Sonelgaz Company - Jijel Branch -.

¹ المؤلف المرسل. ¹ مخبر مالية، محاسبة جباية وتأمين- سوق أهراس.

² مخبر اقتصاد المنظمات والتنمية المستدامة - جيجل.

لقد ساهمت التغييرات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة والمتسمة بالتعقيد وديناميكية التغيير، إلى تحول المنظمات من المفاهيم الكلاسيكية إلى المفاهيم الإدارية المعاصرة ومن بينها المنظمة المتعلمة، فالمنظمة تتعلم كما يتعلم الفرد، وهذا بامتلاكها لأفراد يمتلكون القابلية للتعلم من خلال تشجيعهم على تبادل الخبرات وتشارك المعارف وتتمين تجاربهم من قبل المنظمة، والاستفادة من تجارب المنظمات المنافسة ونقلها لأفرادها. والتعلم هنا، يجب أن يكون ذو قيمة ملموسة يحقق لها التميز ويمكنها من تحقيق الأسبقية التنافسية، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تفعيل مدخل الإبداع التنظيمي، حيث يعد الإبداع من بين خصائص المنظمات المتميزة والذي تعمل فيه المنظمة المتعلمة على تشجيع أفرادها من توليد الأفكار الإبداعية وجعلها حيز التنفيذ بطرح منتجات جديدة، أو تحسين عمليات الإنتاج، أو إيجاد قنوات لتقديم الخدمة وذات جاذبية لزيائنها، إضافة إلى إعطاء حلول مستمرة للمشكلات التي قد تواجه المنظمة خلال سيرورتها التنظيمية، والمرونة في وضع الاستراتيجيات التنافسية التي من شأنها تحسين أداء المنظمة وموقعها في السوق.

1.1. مشكلة الدراسة: أدركت المؤسسات الجزائرية ومن بينها شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - فرع جيجل- أنّ تحقيق التميز والريادة مرهون بمدى تقديمها لخدمات ذات جودة لزيائنها، وتحسين نمط العمليات الإدارية، والتي من شأنها الرفع من كفاءة وفعالية الأداء داخل المنظمة، وهذا ما يتطلب منها أن تكون منظمة متعلمة تشجع ثقافة الإبداع، من خلال التعلم المستمر الذي يؤدي لطرح أفكار إبداعية جديدة، وبعتماد نماذج تدعم التفكير النظامي. ومن خلال كلّ هذا يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر لأبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الإبداع التنظيمي بشركة سونلغاز - فرع جيجل- من

وجهة نظر الموظفين بها؟

2.1. الدراسات السابقة:

-دراسة (Duan، 2017): مقال بعنوان: **A study of the influence of learning organization on organizational creativity and organizational communication in high technology** تم إجراء الدراسة على المنطقة الصناعية (Weihai Huoju) عالية التكنولوجيا بالصين، وتم اعتماد أبعاد "بيتر سانج" (Perter senge) في قياس تأثير المنظمة المتعلمة على الإبداع والاتصال التنظيمي، حيث تم توزيع 500 استمارة وتم استرجاع 367 استمارة صالحة للمعالجة بمعدل قدره 75 %، كما تم استخدام برنامج Spss للتحليل الإحصائي، حيث بلغ صدق الأداة ما بين 0.78 و0.90 ومدى التباين 0.60-0.70 وتم اختبار مدى صلاحية النموذج للدراسة، حيث بلغت قيمة كاي مربع 1.26 وهي أقل من 3. وبالتالي كان النموذج صالح للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة إيجابية بين المنظمة المتعلمة والاتصال التنظيمي تقدر ب 0.90 عند مستوى المعنوية $p < 0.01$.
- وجود علاقة إيجابية بين الاتصال التنظيمي والإبداع التنظيمي تقدر ب 0.89 عند مستوى المعنوية $p < 0.01$.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغير المنظمة المتعلمة والإبداع التنظيمي بمقدار 0.92 عند مستوى المعنوية $p < 0.01$.

– دراسة (Miri, Shahabi, & Asadipour, 2019) مقال بعنوان: العلاقة بين المنظمة المتعلمة والإبداع في المستشفيات التعليمية:

هدفت الدراسة إلى تحديد أبعاد المنظمة المتعلمة والإبداع والعلاقة بينهما، حيث بلغ مجتمع الدراسة 2970 شخص من المستشفيات شيراز التعليمية العامة بإيران، وتم اختيار عينة قدرها 237 مفردة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث تمّ تصميم أداة الاستبيان المكون من 25 سؤالاً لمتغير المنظمة المتعلمة و16 سؤالاً لمتغير الإبداع، وتمّ استرجاع 224 استمارة، كما تمّ معالجة البيانات باستخدام برنامج Spss19 حيث استخدم معامل الارتباط بيرسون لقياس الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد المنظمة المتعلمة، وقد بلغ معامل الصدق وثبات الاستبيان باستخدام ألفا كرونباخ لكلا المتغيرين 0.91 و0.72 على التوالي، في حين بلغ المتوسط الخاص بكل المتغيرين 3.18 و3.58، كما بلغ معامل الارتباط المباشر بين المتغيرين 0.57. وتوصلت الدراسة إلى أنه:

- توجد علاقة معنوية بين متغير المنظمة المتعلمة والإبداع الإداري.
- تتوفر المؤسسة محل الدراسة على درجة متوسطة لتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الإبداع الإداري.
- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين جميع أبعاد المنظمة المتعلمة وبين متغير الإبداع حسب نموذج Watkins & Marsick's (1997).

– دراسة (ارتيمة، 2018) مقال بعنوان: مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الشركات الاستخراجية الأردنية وعلاقتها بالإبداع الإداري للعاملين:

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لعناصر المنظمة المتعلمة (التفكير النظامي، التمكين الذاتي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي) مع الإبداع الإداري للعاملين في الشركات الاستخراجية الأردنية (الفوسفات/ البوتاس) عند مستوى الدلالة 0.05، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بغرض وصف متغيرات الدراسة وتحليل مدى تأثير المنظمة المتعلمة بأبعادها مجتمعة في تحقيق الإبداع الإداري للمؤسسات محل الدراسة، كما تمّ استخدام أسلوب المعاينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة البالغ عددها 5436 مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد المتغير المستقل (المنظمة المتعلمة) والمتغير التابع (الإبداع الإداري)، إضافة إلى وجود درجة تقدير متوسطة لعناصر المنظمة المتعلمة. إضافة لوجود أثر عالٍ للتفكير النظامي على الإبداع الإداري.

– دراسة (song, chermack, & joo, 2009) مقال بعنوان: **The dimensions of learning organization questionnaire (DLOQ): A validation study in Korean context:**

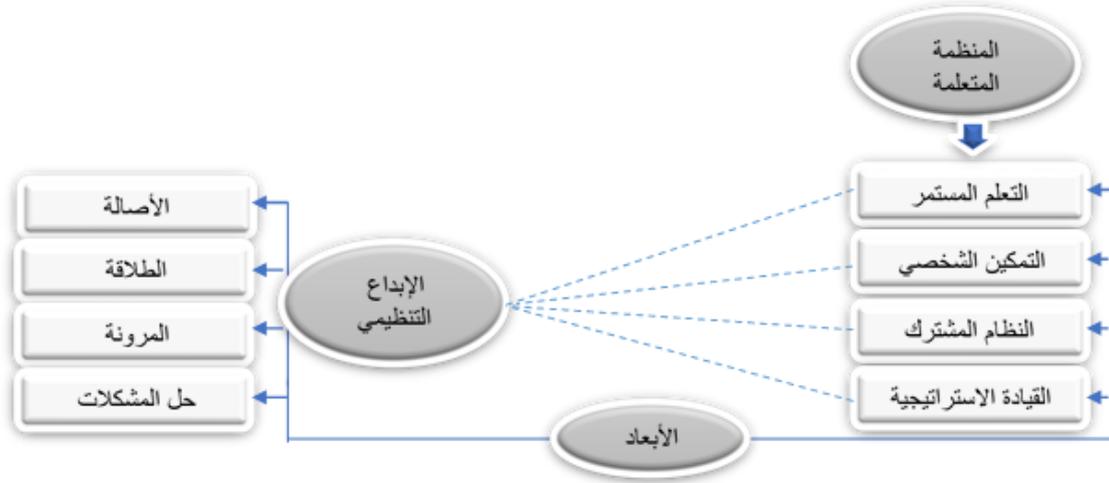
تهدف هذه الدراسة لتقييم صلاحية ودقة مقياس DLOQ، حيث تمّ توزيع استبيان مطوّر من قبل "Marsick & Watkins" على 3000 مفردة لـ 11 مؤسسة من أصل أكبر تكتلين اقتصاديين في كوريا، كما تمّ التحقق من صلاحية مقياس "Marsick & Watkins" في سياق الثقافة الكورية مقارنة بالدراسات السابقة لنفس المقياس في سياقات ثقافية لدول أخرى منها: (الصين، تايبوان، أمريكا)، وقد تمّ استرداد ما قدره 1529 استمارة، وتمّ اعتماد التحليلات الإحصائية التالية: تحليل عامل الاستمرارية، وتقديرات الاتساق الداخلية البسيطة للعنصر، وتحليل الترابط بين العناصر، ومعامل التضخم (VIF)، وقد تبين من النتائج

عدم وجود علاقة خطية متعددة بين البيانات المجمعة للأبعاد السبعة للدراسة، وبالتالي فالنسخة الكورية من مقياس DLOQ قد أنتجت درجات قياس موثوقة، مع صحة بناء كافية لثقافة المنظمة المتعلمة في كوريا، ووفقا للتحليل الإحصائي CFA كان مقياس DLOQ مقبول إلى حد ما من ناحية البيانات المجمعة، وله صلاحية في السياق الكوري.

3.1. التعقيب على الدراسات السابقة: تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في نوعية المتغيرات المدروسة، فكلها تركز على تبيان العلاقة أو مقدار التأثير الموجود بين متغير المنظمة المتعلمة والإبداع التنظيمي، كدراسة أرتيمه (2018)، ودراسة (Miri,Shahabi & Asadipour (2019) إضافة إلى المنهج المستخدم ونوعية العينة المستهدفة وأداة جمع البيانات. أما فيما يخص أبعاد الدراسة فقد ركزت هذه الدراسة على المقياس المطور من قبل الباحثين (Watkins & Marsick (1997) على غرار باقي الدراسات التي اعتمدت أبعاد (Peter Senge) لقياس أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الإبداع، والذي تم تكيفه حسب بيئة العمل في شركة سولنغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - فرع جيغل - ليتضمن أربعة أبعاد فقط. كما تسعى هذه الدراسة إلى محاولة قياس درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وأبعاد الإبداع التنظيمي في الشركة باعتباره مفهوم إداري حديث.

4.1. نموذج الدراسة: لقد تم اعتماد نموذج الدراسة التالي:

الشكل 1: النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على دراسة كل من: التجاني (2020)، قريقة وبوعزة (2019)، مزهر (2019)، الحاجي (2018)، الشنطي (2016)، علوش (2016)، العبيدي (2009)، Yang, Watkins & Marsick (2013). Qawasmeh & Al-Omari (2013).

5.1. فرضيات الدراسة: تم صياغة مجموعة من الفرضيات الخاصة بالدراسة وتتمثل في:

• الفرضية الرئيسية:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الإبداع التنظيمي بشركة سولنغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - فرع جيغل - من وجهة نظر الموظفين بها.

• الفرضيات الفرعية:

- H₁₋₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث التعلم المستمر في تحقيق الإبداع التنظيمي بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - فرع جيغل- من وجهة نظر الموظفين بها.
- H₁₋₂: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث التمكين الشخصي في تحقيق الإبداع التنظيمي بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - فرع جيغل- من وجهة نظر الموظفين بها.
- H₁₋₃: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث النظام المشترك في تحقيق الإبداع التنظيمي بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - فرع جيغل- من وجهة نظر الموظفين بها.
- H₁₋₄: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث القيادة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - فرع جيغل- من وجهة نظر الموظفين بها.

2. الإطار النظري

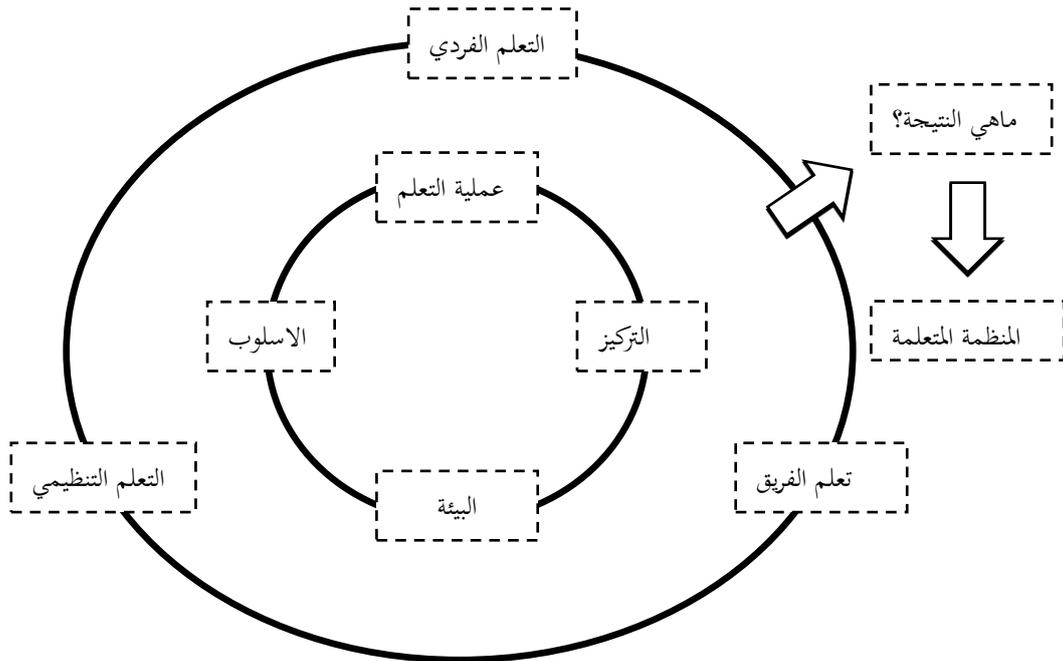
1.2. المنظمة المتعلمة: تم تطوير فكرة المنظمة المتعلمة في أدبيات الإدارة المعاصرة الخاصة بالتعلم التنظيمي من قبل الباحثين "Argyris & shon" والتي أصبحت شائعة في بداية التسعينات. ثم أصبحت تنسب لـ "Senge"، حيث عرفها على أنها قيام الأفراد بالتفسير المستمر للظواهر المحيطة بهم، من خلال وضع نماذج مرنة للتفكير المستمر والتي تركز على تعلم الفريق (Erdem, ilgan, & Uçar, 2014, pp. 8-9).

في حين يعرف كل من "Bui & Baruch" المنظمة المتعلمة على أنها: "عبارة عن كيان عضوي لتشارك الأفكار، الخبرات، الثقافات من خلال الوسائل التي توفرها المنظمة كنظم الاتصال، التمكين، جلسات العصف الذهني، لتحقيق التميز في بيئة تسودها المنافسة" (Bui & Baruch, 2010, pp. 208-227). في حين يعرف "Gravin" المنظمة المتعلمة على أنها: "خلق وصناعة، استحواذ وتحويل المعرفة وتعديل سلوكها لتعكس المعرفة الجديدة ورؤيتها الإستراتيجية" (Gravin, 1993, pp. 78-91). كما عرفها كل من "Bowen, Rose & Ware" بأنها: "مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تعمل على توليد، خزن، نشر وتطبيق المعارف الضمنية وتقييمها من قبل قادة المنظمة وملاك الأسهم للرفع من فاعلية الأداء التنظيمي" (Bowen, Rose, & Ware, 2006, pp. 199-208)، يلاحظ هنا أن "Bowen" ركز على عمليات إدارة المعرفة الأربعة والتي تعمل ضمن حلقة مغلقة هدفها تحقيق أقصى منفعة من التعلم التنظيمي. في حين يرى "Ortenbald" أنه: "توجد أربع زوايا لفهم معنى المنظمة المتعلمة هذه الزوايا مجسدة في: التعلم التنظيمي، التعلم خلال العمل، مناخ التعلم، هيكل التعلم. بمعنى التعلم هو الحجر الرئيسي لبناء المنظمة المتعلمة" (Ortenbald, 2002, pp. 23-48).

وفي الأخير ومن التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف التالي: "هي تلك المنظمة الساعية للتعلم والتوليد المستمر في الأفكار والتعديل في سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة، وذلك عبر المستويات الإدارية الثلاث (الإدارة العليا، الوسطى والدنيا)".

2.2. أبعاد المنظمة المتعلمة حسب نموذج "Marsick & Watkins" (1998): يرى كل من "Yang" و "Ortenblad" أن مقياس (DLOQ) لـ "Marsick & Watkins" كان من أفضل المقاييس التي

- لها صلاحية وموثوقية في قياس مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في مختلف أدبيات الدراسة (علوش، 2016، صفحة 36). ولكي تصبح المنظمة متعلمة أو تتبنى ثقافة التعلم لا بد لها من توفر سبعة عناصر حسب دراسة كل من: (Qawasmeh & Al-Omari, 2013)، (Watkins & Marsick, 2003)، (Mbassana, 2014)، (الشنطي، 2016)، وتمثل هذه الأبعاد فيما يلي (song, chermack, & joo, 2009, p. 48):
- **التعلم المستمر:** هنا يتم التعلم داخل مواقع العمل، من خلال تصميم أنظمة وهياكل تشجع على زيادة الأداء المعرفي، مما يسمح بتوليد المعارف الجديدة باستمرار ورسكلة المعارف القديمة.
 - **الحوار والاستفسار:** من خلال توفير ثقافة تنظيمية تحث على مشاركة المهارات والخبرات الموجودة لدى أفراد المنظمة، وتمكينهم من طرح الأسئلة التي تساعد على حل المشكلات والتعبير على آرائهم الشخصية.
 - **تعلم الفريق:** يتم تصميم الوظائف بشكل جذاب يسمح بتشكيل فرق عمل بغرض التعاون والتعلم الجماعي، في إطار توفر مناخ تنظيمي مساعد على تطبيق هذه الثقافة.
 - **النظام المشترك:** بتشكيل نظام عمل مشترك باستخدام تكنولوجيا عالية وسهلة الاستعمال، بهدف استخدامها في مشاركة المعارف التنظيمية ودمجها في مختلف الممارسات.
 - **التمكين الشخصي:** من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بمستقبل المنظمة، حيث يتم توزيع المسؤوليات بين الأفراد بالتساوي بغية تحقيق هدف معين.
 - **الاتصال النظمي:** يلعب الاتصال دور الرابط بين الأفراد والمنظمة وبيئتها الخارجية، حيث يتم استقبال المعلومات من الوسط الخارجي لتعديل ممارسات وسلوكيات العمل.
 - **القيادة الإستراتيجية:** يعتبر النمط القيادي العنصر الحاسم في دعم ثقافة التعلم داخل المنظمة، فالقادة هم قدوة الأفراد في حب التعلم باستخدام إستراتيجية تعليمية مناسبة.
- الشكل 2: علاقة المنظمة المتعلمة بمستويات التعلم الثلاث



Source: (Nor Foniza & Hamzah, 2010, p. 25)

من الشكل نلاحظ أن تحوّل المنظمة إلى منظمة متعلمة، يتطلب مجموعة من الخطوات السابقة بحيث أن المنظمة المتعلمة هي محصلة نتاج التعلم التنظيمي عبر مستوياته الثلاثة " الفردي، الجماعي، التنظيمي " بحيث تلعب البيئة الثقافية للمنظمة، والأسلوب المتبع في توليد المعارف (أحادي، ثنائي، ثلاثي الحلقة)، دورا هاما في نجاح عملية التعلم، والتي يتم من خلالها تبادل المعارف والخبرات والتجارب والأفكار المبتكرة، في حلقة مغلقة تسمى بحلقة التعلم، فمثلا الأفكار الإبداعية المخزنة لدى فرد من العاملين (التعلم الفردي) تعبر عن معرفة ضمنية لا يتم الاستفادة منها، إلا بالتنقيب عنها واستخراجها من خلال مشاركتها مع باقي الأفراد العاملين في المنظمة (التعلم الجماعي) ليتم تنقيحها وتثمينها ووضعها حيز التنفيذ من قبل المنظمة (التعلم التنظيمي) للوصول الى ما يعرف بالمنظمة المتعلمة (Nor Foniza & Hamzah, 2010, p. 25).

3.2. الإبداع التنظيمي: تبينت آراء الباحثين والكتاب حول مفهوم الإبداع، وذلك راجع لاختلاف توجهاتهم الفكرية والأدبية فهنالك من يرى أن الإبداع هو نفسه الابتكار. في حين يرى آخرون بأن الإبداع هو تطبيق لمجموع الأفكار التي كانت مجردة على أرض الواقع، كما يرى البعض أنه ابتكار لأشياء لم تكن موجودة من قبل لها أثر على تميز المنظمة. ومن هنا حاولنا في هذه الدراسة الأكاديمية، وضع مجموعة من التعاريف، التي من شأنها إعطاء معنى متقارب لمفهوم الإبداع التنظيمي:

"الإبداع هو تلك العملية العقلية المعقدة، التي تعمل على توليد أفكار ومفاهيم جديدة لم تكن موجودة من قبل، وتنطوي العملية الإبداعية على عنصرين رئيسيين هما: (التفكير Thinking، والإنتاج Producing) (محمد، 2016، صفحة 4). ترتبط عملية الإبداع Creation بالابتكار Innovation ارتباطا وثيقا ببعضهما فكلاهما وجهان لعملة واحدة، بحيث تعرف على أنها: "مختلف الطرق والأساليب المبتكرة البعيدة عن التقليد والتي من شأنها الرفع من أداء المنظمة، من خلال التغييرات المدخلة على العمليات والهيكل التنظيمي" (محمد، 2016، الصفحات 4-5).

وفي الأخير ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف التالي: "يتمثل الإبداع في تلك الأفكار والسلوكيات التي يقدمها المسيرين في المنظمة، والتي تهدف إلى إيجاد طرق وأساليب عمل جديدة، لحل المشكلات، واتخاذ القرارات الصائبة، بكفاءة وفعالية ومن أجل بلوغ الأهداف المسطرة".

4.2. أبعاد الإبداع التنظيمي: قامت دراسة كل من (التجاني، 2020، الصفحات 42-43)، (قريقة و بوعزة، 2019، الصفحات 43-44)، (مزهر، 2019، صفحة 379)، (العبيدي، 2009، الصفحات 169-170) بوضع أبعاد للإبداع التنظيمي بالاعتماد على دراسة العالم الأمريكي "جيلفورد" وتم تلخيصها فيما يلي:

● **الطلاقة:** تعبر الطلاقة عن الجانب الكمي للإبداع وهي القدرة على إنتاج عدة أفكار سواء كانت لفظية حسية، شكلية، أدائية، لموقف أو مشكلة معينة من خلال امتلاك سرعة الاستجابة للمثيرات الخارجية وتوليد أكبر عدد من البدائل المتاحة.

● **الأصالة:** هي الخروج عن المألوف، أي التمييز بطرح أفكار لم تكن موجودة من قبل على أرض الواقع وغير مشابهة لأفكار الآخرين، والفرد المبدع يوظف ذكائه وخبراته لتفادي التكرار في الطرح.

● **المرونة:** هي النظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، بمعنى قدرة الفرد على التكيف السريع مع جميع المتغيرات الحاصلة في بيئة العمل، بمعنى آخر تغير نمط التفكير بتغير الموقف وهذا بإعطاء أفكار متنوعة في ضوء التجارب السابقة، ونتائج التغذية العكسية لذلك الموقف أو المشكلة.

● **الحساسية للمشكلات:** هي قدرة الفرد على ملاحظة المشكلة وتحديد بدقة وإيجاد حل لها قبل الآخرين، حيث يعمل الشخص المبدع على التعرف على أبعادها وتحديد الآثار المترتبة عن عدم إيجاد الحل الأمثل لها في الوقت المناسب.

3. منهج الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي في وصف متغيرات الدراسة (المنظمة المتعلمة، الإبداع التنظيمي)، والمنهج التحليلي في تبيان أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل في أبعاد المتغير التابع على حدة. وتم استخدام مقياس (Likert) الحماسي للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول أهمية الأبعاد الموضوعية إحصائياً وفي أرض الواقع. وتم استخدام برنامج SPSS²⁵ لإجراء الاختبارات الوصفية وتم اختبار صلاحية النموذج والتأكد من صحة الفرضيات وتقديم بعض الاقتراحات في ضوء النتائج المتوصل لها.

1.3. أداة الدراسة: تم تصميم أداة الاستبيان بالاعتماد على مقياس (DLOQ) بالنسبة لمتغير أبعاد المنظمة المتعلمة المطور من قبل (Marsick & watkins (1998) والذي تضمن سبعة أبعاد حسب دراسة كل من: (Yang, Watkins, & Marsick, 2014, pp. 36-37)، (Qawasmeh & Al-Omari, 2013, p. 43)، (علوش، 2016، صفحة 375)، (الشنطي، 2016، صفحة 79)، (الحاجي، 2018، صفحة 618). وتم إجراء بعض التعديلات على المقياس حتى يلائم أهداف الدراسة وبيئة الدراسة، حسب السياق الجزائري لتقتصر الدراسة على أربعة أبعاد فقط (التعلم المستمر، التمكين الشخصي، النظام المشترك، القيادة الإستراتيجية). في حين تضمن متغير الإبداع التنظيمي أربعة أبعاد رئيسية متمثلة في (الطلاقة، الأصالة، حل المشكلات، المرونة) حسب دراسة كل من: (التجاني، 2020، صفحة 72)، (قريقة و بوعزة، 2019، الصفحات 34-44)، (مزهري، 2019، صفحة 379)، (العبيدي، 2009، الصفحات 169-170).

2.3. مجتمع الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من موظفي شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز- فرع جيجل- والممثلين في الإطارات، أعوان التحكم (عمال مهارة وعمال مهارة صغرى)، أعوان التنفيذ، والمقدّر عددهم بـ 338 موظف وتم اعتماد أسلوب المعاينة العشوائية البسيطة، لتشمل كل من (إطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ)، حيث بلغ عدد الاستمارات الموزعة 75 استمارة، وتم استبعاد 10 استمارات لعدم اكتمال بياناتها لتصبح عدد الاستمارات الصالحة للمعالجة 65 استمارة، ونسبة قدرت بـ 19.23% وهي نسبة مقبولة إحصائياً لتعميم نتائج الدراسة على أفراد المجتمع.

4. النتائج:

1.4. قياس ثبات وصدق أداة الدراسة:

1.1.4. اختبار ثبات أداة الدراسة:

تم قياس ثبات أداة الدراسة باستعمال معامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك لقياس مدى التناسق في إجابات عينة الدراسة على كل فقرات المحاور، وقيمتها محصورة بين (0-1).

الجدول 1: معامل الثبات "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha)

البعاد	عدد الفقرات	معامل (Cronbach's Alpha)
التعلم المستمر	3	0.738
التمكين الشخصي	3	0.859
النظام المشترك	3	0.688
القيادة الإستراتيجية	3	0.850
الإبداع التنظيمي	12	0.796

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

حتى يكون ثبات الأداة مقبولاً يجب أن يكون أكبر من 0.60، ومن الجدول أعلاه يتبين أن معاملات "ألفا كرونباخ" لأبعاد أداة الدراسة تراوحت بين [0.688 - 0.850]، وجميعها أكبر من 0.60 أي تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات، وهذا يدل على صلاحية الأداة لتحقيق أهداف الدراسة.

1.4.2. الصدق البنائي لأداة الدراسة:

يتم حساب الصدق البنائي باستخدام معامل الارتباط "بيرسون"، وذلك للتأكد من أن العبارات المستخدمة لكل بعد تقيس نفس المفهوم أو الدلالة من خلال معرفة مقدار الارتباط بين العبارة والبعد الذي تنتمي له.

الجدول 2: معامل ارتباط فقرات أبعاد المتغير المستقل (المنظمة المتعلمة) "Pearson Test"

رقم الفقرة	الأبعاد	ارتباط الفقرة بالنسبة لكل العبارات
1	التعلم المستمر	0.555**
2		0.787**
3		0.679**
4	التمكين الشخصي	0.912**
5		0.897**
6		0.918**
7	النظام المشترك	0.568**
8		0.689**
9		0.785**
10	القيادة الإستراتيجية	0.899**
11		0.868**
12		0.884**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يلاحظ من الجدول أنّ قيم معاملات الارتباط لفقرات أبعاد المنظمة المتعلمة تراوحت بين [0.555 - 0.918] وهي أكبر من 0.50، وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين كل عبارة ومتوسط مجموع العبارات.

الجدول 3: معامل ارتباط فقرات أبعاد المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) Pearson Test

رقم الفقرة	الأبعاد	ارتباط الفقرة بالنسبة لكل العبارات
1	الأصالة	0.531**
2		0.685**
3		0.719**
4	الطلاقة	0.554**
5		0.663**
6		0.685**
7	المرونة	0.517**
8		0.627**
9		0.689**
10	حل المشكلات	0.788**
11		0.841**
12		0.911**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يلاحظ من الجدول ان قيم معاملات الارتباط لفقرات أبعاد الإبداع التنظيمي تراوحت بين [0.517 - 0.911]، وهي أكبر من 0.50، وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين كل عبارة ومتوسط مجموع العبارات.

2.4. قياس درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - فرع جيجل -:

اعتمدت الدراسة خمس مستويات للحكم على درجة التوافر والتي تم تحديدها وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{مدى}}{\text{عدد الدرجات}} = \frac{5}{(1-5)} = 0,8$$

والمستويات موضحة في الجدول الموالي:

الجدول 4: المعيار المعتمد في قياس درجة توافر الأبعاد حسب المتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	درجة التوافر
[1,8 - 1]	درجة توافر منخفضة جدا
[2,6 - 1,80]	درجة توافر منخفضة
[3,40 - 2,6]	درجة توافر متوسطة
[4,2 - 3,40]	درجة توافر عالية
[5 - 4,2]	درجة توافر عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

ومن أجل قياس درجة التوافر تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لأبعاد المنظمة المتعلمة.

الجدول 5: درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الشركة محل الدراسة

أبعاد المنظمة المتعلمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر

متوسطة	1.52	2.69	التعلم المستمر
عالية	1.01	4.03	التمكين الشخصي
منخفضة	1.19	2.60	النظام المشترك
متوسطة	1.15	3.29	القيادة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (5) أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في شركة سونلغاز - فرع جيجل - من وجهة نظر عينة الدراسة تراوحت بين عالية ومنخفضة، حيث تراوح الوسط الحسابي بين (4.03) و(2.60) وانحراف معياري تراوح بين (1.01) و(1.52)، وبالنسبة لأبعاد الدراسة فقد جاء بعد التمكين الشخصي في المرتبة الأولى بمتوسط قدره (4.03) وبدرجة توافر عالية، يليه كل من بعد القيادة الإستراتيجية والتعلم المستمر بمتوسط قدره (3.29) و(2.69) على التوالي بدرجة توافر متوسطة، ليأتي النظام المشترك في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.60) وبدرجة توافر منخفضة. وعموماً يمكن القول أنّ الشركة محل الدراسة تتوافر على أبعاد المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة.

3.4. قياس درجة توافر أبعاد الإبداع التنظيمي في شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - فرع جيجل -:

ومن أجل قياس درجة التوافر تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر بالنسبة لأبعاد الإبداع التنظيمي.

الجدول 6: درجة توافر أبعاد الإبداع التنظيمي في الشركة محل الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (6) أنّ درجة توافر أبعاد الإبداع التنظيمي في شركة سونلغاز - فرع جيجل - من وجهة نظر عينة الدراسة تراوحت بين منخفضة إلى عالية، حيث تراوح الوسط الحسابي بين (2.30) و(3.55) وانحراف معياري تراوح بين (0.92) و (1.27). وبالنسبة لأبعاد الدراسة فقد جاء بعد الطلاقة في المرتبة الأولى بمتوسط قدره (3.55) وبدرجة توافر عالية، يليه كل من بعد المرونة والأصالة بمتوسط قدره (3.15) و(3.09)

أبعاد الإبداع التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
الأصالة	3.09	0.92	متوسطة
الطلاقة	3.55	1.27	عالية
المرونة	3.15	1.01	متوسطة
حل المشكلات	2.30	1.14	منخفضة

على التوالي بدرجة متوسطة أيضاً، ليأتي بُعد حل المشكلات بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (2.30) وبدرجة منخفضة وعموماً يمكن القول أنّ الشركة محل الدراسة تتوفر على تطبيق متوسط لأبعاد الإبداع التنظيمي.

4.4. اختبار فرضيات الدراسة:

قبل إجراء التحليل الخاص بفرضيات الدراسة تم إجراء بعض الاختبارات للتأكد من صلاحية البيانات لإجراء الاختبارات المعلمية عليها.

4.4.1. اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح:

من شروط معادلة الانحدار الخطي المتعدد عدم وجود مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة فيما بينها، حيث تم استخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory) وذلك للتأكد من عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل.

الجدول 7: اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory)

أبعاد المتغير المستقل	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
التعلم المستمر	2.697	0.919
التمكين الشخصي	3.284	0.796
النظام المشترك	2.921	0.831
القيادة الإستراتيجية	1.882	0.876

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يلاحظ من الجدول أنّ قيم معامل تضخم التباين لكل أبعاد المتغير المستقل (المنظمة المتعلمة) تراوحت بين (1.882-3.284) وجميعها أقل من 5 وهذا يدل على عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل أما قيم اختبار التباين المسموح لهذه الأبعاد كانت أكبر من (0.05) حيث تراوحت بين (0.919-0.796) وهذا مؤشر على عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل.

2.4.4. التأكيد من صحة النموذج:

يوضح الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج والفرضية الرئيسية للدراسة.

الجدول 8: نتائج اختبار تباين الانحدار (Analysis of variance)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية sig(F)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	Durbin-Watson
الانحدار	1.333	4	0.333	4.861	0.002	0.495	0.245	0.194
الخطأ المتبقي	4.112	60	0.069					
المجموع	5.445	64						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يظهر من الجدول صلاحية نموذج اختبار الانحدار المتعدد لتفسير الظاهرة، حيث يتأثر السلوك الإبداعي لموظفي شركة سونلغاز بشكل جوهري بأبعاد المتغير المستقل (المنظمة المتعلمة)، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.495) وهي تشير الى علاقة قوية، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.245)، وهذا ما يعني أنّ ما نسبته 24.5% من التأثير في متغير الإبداع التنظيمي تمّ تفسيره من خلال العلاقة الخطية مع أبعاد المنظمة المتعلمة.

وبالاعتماد على قيمة ودلالة F الإحصائية للأبعاد مجتمعة والتي بلغت 4.861 عند مستوى المعنوية 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0,05$ نقبل الفرضية الرئيسية، والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الإبداع التنظيمي بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - فرع جيجل- من

وجهة نظر الموظفين بها، وتتفق النتيجة جزئياً مع دراسة مزهر (2019)، وتفسر الباحثة انخفاض درجة معامل التفسير لوجود عوامل أخرى تؤثر في الإبداع التنظيمي بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - فرع جيغل - من وجهة نظر الموظفين بها، مثل المناخ التنظيمي وثقافة العمل السائدة بالشركة، والعدالة التنظيمية وغيرها من العوامل.

أما معامل "درين واتسون" (Durbin-Watson) فقد كانت قيمته 0.194 وهي قيمة تقترب من 2 مما يدل على أنّ الأخطاء موزعة عشوائياً وغير مقصودة وبالتالي ملائمة البيانات لاختبار تحليل الانحدار.

3.4.4. اختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية:

يوضح الجدول نتائج اختبار أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الإبداع التنظيمي، حيث تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد للكشف عن وجود أثر لأبعاد المنظمة المتعلمة في تحقيق الإبداع التنظيمي بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - فرع جيغل - من وجهة نظر الموظفين بها.

الجدول 9: نتائج تحليل الانحدار المتعدد

معاملات الانحدار				النموذج Model	
مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		أبعاد المتغير المستقل
		Beta	الخطأ المعياري	B	الثابت
0.000	11.379		0.292	3.322	ثابت
0.292	1.062	0.124	0.038	0.041	التعلم المستمر
0.023	2.338	0.294	0.048	0.112	التمكين الشخصي
0.109	-1.627	-0.200	0.044	-0.071	النظام المشترك
0.004	-2.959	0.355	0.047	0.139	القيادة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يستعرض الجدول قيم تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 11.379 وهي

أكبر من قيمتها الجدولية 2 وبمستوى الدلالة ($Sig=0.000 < 0.05$)، ومن خلال الجدول أعلاه يتبين ما يلي:

● قيمة T المحسوبة لبعد التعلم المستمر قدرت بـ 1.062 وهي أقل من قيمتها الجدولية، كما أنّ مستوى المعنوية لهذا البعد قدرت بـ 0.292 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى H_{1-1} والتي تنصّ على أنّه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التعلم المستمر في تحقيق الإبداع التنظيمي بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - فرع جيغل - من وجهة نظر الموظفين بها".

● قيمة T المحسوبة لبعد التمكين الشخصي قدرت بـ 2.338 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، كما أنّ مستوى المعنوية لهذا البعد قدرت بـ 0.023 وهي أقل من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية H_{1-2} والتي تنصّ على أنّه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التمكين الشخصي في تحقيق الإبداع التنظيمي بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - فرع جيغل - من وجهة نظر الموظفين بها".

● قيمة T المحسوبة لبعده النظام المشترك قدرت بـ 1.627 وهي أقل من قيمتها الجدولية، كما أنّ مستوى المعنوية لهذا البعد قدرت بـ 0.109 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة H₁₋₃ والتي تنصّ على أنّه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده النظام المشترك في تحقيق الإبداع التنظيمي بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - فرع جيجل - من وجهة نظر الموظفين بها".

● قيمة T المحسوبة لبعده القيادة الإستراتيجية قدرت بـ 2.959 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، كما أنّ مستوى المعنوية لهذا البعد قدرت بـ 0.004 وهي أقل من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة H₁₋₄ والتي تنصّ على أنّه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده القيادة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - فرع جيجل - من وجهة نظر الموظفين بها".
وعليه تكون معادلة التنبؤ كالتالي:

$$\text{الإبداع التنظيمي} = 3.322 + 0.041 (\text{التعلم المستمر}) + 0.112 (\text{التمكين الشخصي}) + (-0.071)$$

$$(\text{النظام المشترك}) + 0.139 (\text{القيادة الإستراتيجية}).$$

أي أن زيادة وحدة واحدة في بعد (التمكين الشخصي، القيادة الإستراتيجية) يؤدي إلى زيادة B بمقدار 11.2%، 13.9% في تحقيق الإبداع التنظيمي على التوالي.

5. مناقشة النتائج:

من خلال الاختبارات الإحصائية الخاصة ببرنامج Spss25، والتي تمّ اعتمادها من قبل الباحثين تم التوصل لمجموعة من النتائج أبرزها:

● درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة كانت متوسطة على العموم في جميع أبعاد الدراسة تقريبا حسب آراء أفراد عينة الدراسة بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - فرع جيجل -، ماعدا بعد النظام المشترك الذي كان منخفض وهذا يتوافق مع دراسة (البوسعيدي، 2018) ودراسة (أبو العلا، 2017)، والذي مرّده إلى أنّ فلسفة المنظمة المتعلمة ودرجة تطبيقها في المؤسسات الجزائرية لازالت تحتاج لمزيد من الجهود التنظيمية من قبل الإدارات العليا والقيادات الإدارية التي تعتمد على النمط القيادي الأوتوقراطي، والذي ينعكس عموما على مستوى الإبداع بالمنظمة.

● وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغير المنظمة المتعلمة والإبداع التنظيمي وهذا ما يتفق مع دراسة (Miri, Shahabi, Asadipour (2019) والتي تنصّ على وجود علاقة بين المتغيرين في حين تتفق جزئيا مع دراسة (Duan (2017 التي اعتمدت على مقياس (Peter Senge) في قياس العلاقة والتأثير بين المتغيرين، وهذا بسبب كون أبعاد المنظمة المتعلمة تحقّق الموظفين على الإبداع داخل الشركة.

● يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة (التمكين الشخصي، القيادة الإستراتيجية) حسب مقياس (DLOQ) لـ Marsick & Watkins في تحقيق الإبداع التنظيمي بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - فرع جيجل - من وجهة نظر الموظفين بها عند مستوى المعنوية 0.05، وتبين ذلك من خلال التفاوت في نسبة التأثير المحصل عليها من قبل آراء عينة الدراسة، كما يرجع ذلك أيضا لكون البعدين هما الأكثر توافرا من أبعاد المنظمة المتعلمة داخل الشركة محلّ الدراسة. وتتفق هذه النتيجة جزئيا مع دراسة (Duan (2017 والتي

تنصّ على وجود تأثير لأبعاد المنظمة المتعلمة حسب نموذج (Peter Senge) في تحقيق الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.01، ومع دراسة مزهر (2019) التي تنص على وجود تأثير مقداره (32.8%) حسب مقياس ASTD الموضوع من قبل (Marquardt 2002).

• ليس هنالك أثر لبعدها التعلم المستمر والنظام المشترك في تحقيق الإبداع التنظيمي بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - فرع جيغل - من وجهة نظر الموظفين بها عند مستوى المعنوية 0.05، ويمكن تفسير النتيجة نظرياً بأنّ إدارة الشركة لا تشجّع الأفراد على التعلم سواء كان ذلك على المستوى الفردي أو ضمن فرق العمل، وبالتالي معدل تشارك المعلومة منخفض نوعاً ما وهذا راجع لعدم اعتمادها على نظام التعلم الإلكتروني المفتوح الذي يتيح تبادل المعلومات والمعارف والخبرات لجميع عامليها، إضافة لعدم توفيرها البرامج التعليمية المطورة المعتمدة على النظام المحوسب الذي يعطي فرص أكبر للإبداع والتعلم.

6. الخاتمة:

يعد مدخل المنظمة المتعلمة من أبرز المداخل المعاصرة التي تساعد على الإبداع التنظيمي، وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي للمنظمات المتبنية لها. ومن خلال النتائج المتحصل عليها من الجداول الإحصائية السابقة نجد:

1.6. النتائج:

- لا يؤثر بعد التعلم المستمر في تحقيق الإبداع التنظيمي بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - فرع جيغل - من وجهة نظر الموظفين بها.
- يؤثر بعد التمكين الشخصي في تحقيق الإبداع التنظيمي بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - فرع جيغل - من وجهة نظر الموظفين بها.
- لا يؤثر بعد النظام المشترك في تحقيق الإبداع التنظيمي بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - فرع جيغل - من وجهة نظر الموظفين بها.
- يؤثر بعد القيادة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - فرع جيغل - من وجهة نظر الموظفين بها.

2.6. الاقتراحات:

في ضوء النتائج المتوصل إليها، والتي أكدت على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة المتعلمة (التمكين الشخصي، القيادة الإستراتيجية) حسب مقياس (DLOQ) لـ Marsick & Watkins في تحقيق الإبداع التنظيمي بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - فرع جيغل - من وجهة نظر الموظفين بها. لذا تمّ وضع مجموعة من الاقتراحات لتعزيز تطبيق أبعاد المقياس في الشركة محل الدراسة:

- تعزيز ثقافة التعلم الجماعي المشترك الذي يزيد من فرص تبادل المعرفة ونشرها بين الأفراد العاملين والتقليل من احتكار المعلومة والاستفادة من الخبرات والتجارب التي تعمل على حل المشكلات وتوليد الأفكار المبدعة.

- تشجيع النمط القيادي الحالي على الزيادة في التمكين الشخصي للعاملين، والذي يعطي مرونة كافية للتعلم التنظيمي عبر المستويات الثلاث (فرد، جماعة، منظمة).
- توفير فرص التعلم المستمر لجميع العاملين من خلال تطوير المسار المهني والتكوين عن بعد.
- الرفع من المستوى الحالي لتطبيق بعد النظام المشترك، والعمل على تطوير البنية التحتية للمنظمة من خلال ربط جميع المصالح ببعضها بالنظام الحوسب، وتوفير ذاكرة تنظيمية تساعد العاملين في حل المشاكل الروتينية، والاستفادة من الأخطاء السابقة.
- القيام بدورات تدريبية مكثفة للعاملين من خلال تطبيق التعلم الثنائي والثلاثي، الذي يقوم على الاحتكاك المباشر بين المعلم والمتدرب والحصول على التغذية الراجعة لتصحيح الأخطاء.
- مكافأة العاملين ذوي المهارات الإبداعية، وتبني الأفكار المبدعة ووضعها حيز التنفيذ.

- قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- أبو العلا ليلي محمد حسني. (2017). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة وفق مقياس (DLOQ) في كلية التربية للبنات بجامعة الطائف من وجهة نظر الموظفين. مجلة العلوم التربوية و النفسية، 18(1)، 445-487.
- أرتيمه ماجدة سليمان. (2018). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الشركات الاستخراجية الأردنية وعلاقتها بالإبداع الإداري للعاملين. Route educational and social science journal، 5(9)، 98-107.
- البوسعيدي سالم بن سليمان بن سالم. (2018). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها (رسالة ماجستير غير منشورة في التربية)، جامعة نزوى، عمان.
- التحجاني دوح. (2020). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الابداع التنظيمي -دراسة حالة جامعة غرداية- (أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة وتسيير المنظمات)، جامعة غرداية، الجزائر.
- الحاجي محمد سميرة حسن. (2018). متطلبات تطوير المدرسة الثانوية بمنطقة الأحساء في ضوء المنظمة المتعلمة. مجلة كلية التربية، 36(172)، 613-712.
- الشنطي محمود عبد الرحمان. (2016). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالوزارات الفلسطينية في قطاع غزة من وجهة نظر شاغلي الوظائف الاشرافية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 24(1)، 72-98.
- العبيدي أزهار عزيز. (2009). أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري-دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء اقسام الشركة العامة للاسمنت الجنوبية-. الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 4(13)، 151-173.
- علوش علا مصطفى. (2016). تقييم واقع تطبيق المنظمة المتعلمة في جامعة تشرين-دراسة مسحية على كليات فرع جامعة تشرين في مدينة طرطوس (رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال)، جامعة طرطوس، سوريا.
- قريقة أسماء ، و بوعزة عبد الرؤوف . (2019). التمكين الإداري وعلاقته بالابداع التنظيمي. مجلة الابراهيمية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 5(05)، 35-54.
- محمد نيفين حسين. (2016). دور الابتكار والابداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول -دراسة حالة دولة الامارات-. الإمارات العربية المتحدة: وزارة الاقتصاد.

مزهر رمزي عطية محمد. (2019). أثر أبعاد المنظمة المتعلمة في السلوك الإبداعي للعاملين: جامعة فلسطين نموجا. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات(6)، 400-365.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Bowen, G., Rose, R., & Ware, W. (2006). The reliability and validity of the school success profile learning organizations. *Children & Schools journal* , 29(4), 97-104.
- Bui, K., & Baruch, Y. (2010). Creating Learning organization in higher education: Applying a systems perspective. *Learning Organasation journal*, 17(3), 208-227.
- Duan, Q. (2017). A study of the influence of learning organization on organizational creativity and organizational communication in high technology. *journal of mathematics science and technology education*, 13 (6), 1818-1830.
- Erdem, M., ilgan, A., & Uçar, H. İ. (2014). Relation between learning organization and job satisfaction of primary school teachers. *International online journal of education sciences*, 4(1), 1-12.
- Gravin , D. (1993). Building a learning organizations. *Havard Business Review*, 71,75-92.
- Mbassana, M. (2014). Validating the dimensions of the learning organization questionnaire (DLOQ) In the Rwanda context. *European journal of business, Economics and Accountancy*, 2(2), 15-26.
- Miri, F., Shahabi, N., & Asadipour, E. (2019). Relationship between learning organization and creativity in teaching hospitals. *international transaction journal of engineering, management, & applied sciences & technologies*, 10(10) 1-7.
- Nor Foniza , M., & Hamzah, M. (2010). Learning to develop creativity and innovation : A case study of selected schools. *Procedia- Social & Behavaioral sciences journal*, 7, 24-31.
- Ortenbald, A. (2002). A typology of the ideas of learning organization model across vocational and academic teacher groups. *Career and Technical Education research journal*, 31(1), 23-48.
- Qawasmeh, F., & Al-Omari, Z. (2013). The learning organization dimension and their impact on organizational performance: orange Jordan as a case study. *The arab economics and business journal*,8(1), 38-52.
- song, J., chermack, T., & joo, B.-K. (2009). The dimensions of learning organization questionnaire (DLOA): A validation study in Korean context. *Human reasource development quarterly*, 20(1), 43-64.
- Watkins, K., & Marsick, V. (2003). Demonstratrating the value of an organization's learning culture: the dimension of the learning organization questionnaire. *Advances in developing Human Resources journal*, 5(2),132-151.
- Yang, B., Watkins, K., & Marsick, V. (2014). The construct of the learning organization : Dimensions, Measurement, and validation. *Human reasource development quarterly*, 15(1), 31-55.