



جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

التعلم التنظيمي ودوره في تعزيز الابداع في المؤسسة العمومية

-دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-

إشراف الدكتور:

غربي العيد

إعداد الطلبة:

بن قلية دلال

رواص دليلة

زان سمية

بالباقي خرفية

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	أستاذ محاضر أ	بالي مصعب
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	أستاذ محاضر أ	غربي العيد
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	أستاذ التعليم العالي	تي أحمد

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، ولقوله تعالى
بعد بسم الله الرحمن الرحيم " وبشر الصابرين".

نففتح شكرنا وتقديرنا بعد صبر وجهد طويل دام سنوات الى الله سبحانه وتعالى الذي أوصلنا الى هذا اليوم
محملين بزد العلم والمعرفة، فالحمد لله على نعمتك.

كما نتوجه بجزيل الشكر الى والدينا لوقوفهم معنا، على النصائح والمجهودات التي قدمها لنا طوال العام
الدراسي.

كما نتوجه بجزيل الشكر الى الأستاذ "غريبي العيد" الذي أشرف على هذه المذكرة بصدر رحب فقد كان
الأخ الحريص دوما.

ونختص بالشكر كل من كان عوننا لنا في مشوار تخرجنا
كما نتقدم بالشكر للجنة التي ستشرف على مناقشة هاته المذكرة.

وفي الأخير نتمنى أن تنال اعجابكم



الملخص

تهدف دراستنا إلى إظهار الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في تعزيز الابداع في المؤسسة الاقتصادية، حيث يرتبط التعلم التنظيمي بالأنشطة الإدارية المتكررة بأنه عملية تصحيح الأخطاء وحل المشكلات عن طريق تغيير السياسات والسياقات المعيارية، والابداع التنظيمي هو مختلف الأفكار والاساليب الجديدة والمطورة التي تعتمد عليها المنظمة للوصول الى تحقيق اهدافها وحاولنا الاجابة على الاشكالية المطروحة تم الاعتماد في الدراسة على اتباع المنهج الوصفي التحليلي، في الدراسة النظرية وذلك من خلال اتباع المنهج المسحي ووفي الجانب التطبيقي على الاستبيان، والذي وزع على 45 موظف وتم استرجاع 40 استبيان وكلها قابلة للدراسة والتحليل باستخدام أدوات إحصائية SPSS.

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج والتي تمثلت في كون التعلم التنظيمي يساهم في تعزيز الابداع في المؤسسة، كما انها توجد علاقة بين التعلم التنظيمي والابداع في المؤسسة، بحيث يعد الاهتمام بترقية قدرات المورد البشري الابداعية عاملا مهما في تحقيق احسن الخدمات، واتضح ان مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة الوادي الشهيد حمه لخضر تهتم بالتعلم التنظيمي والابداع التنظيمي لدى العاملين وتحقيق رضاهم وذلك بتقديم المؤسسة لخدمات تطابق مع توقعاتهم أو تفوقها.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، الابداع التنظيمي، الابداع.

Summary

Our study aims to show the role that organizational learning plays in promoting creativity in the economic institution, where organizational learning is linked to repeated administrative activities as a process of correcting errors and solving problems by changing policies and normative contexts And organizational creativity is the various new and developed ideas and methods that the organization relies on to reach its goals And we tried to answer the problem at hand. The study relied on following the descriptive-analytical approach, in the theoretical study, by following the survey method, and in the practical aspect of the questionnaire, which was distributed to 45 employees and 40 questionnaires were retrieved, all of which can be studied and analyzed using spss statistical tools.

Creativity in the organization ..The organizational contributes to enhancing creativity in the institution, and there is also a relationship between organizational learning and creativity in the institution, so that the interest in upgrading the creative capabilities of the human resource is an important factor in achieving the best services, and it turns out that the Institution of Higher Education and Scientific Research, University of the Martyr Valley Hama Lakhdar is interested in organizational learning And organizational creativity among employees and achieving their satisfaction by providing the institution with services that match or exceed their expectations

Keywords: organizational learning, organizational creativity, creativity.

فهرس المحتويات

المحتويات

I.....	شكر وعرفان
II.....	الملخص
III.....	فهرس المحتويات
VI	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
9	مقدمة
9	الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة
14.....	تمهيد الفصل:
15.....	المبحث الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي والإبداع
15.....	المطلب الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي
20.....	المطلب الثاني: الاطار المفاهيمي للإبداع
28.....	المطلب الثالث:العلاقة بين الابداع والتعلم التنظيمي
30.....	المبحث الثاني: الدراسات سابقة
30.....	المطلب الاول: الدراسات المحلية
33.....	المطلب الثاني: دراسات دولية
35.....	المطلب الثالث:المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
37.....	الفصل الثاني: الاجراء الميداني لدراسة
38.....	تمهيد:
39.....	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

39.....	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة.
40.....	المطلب الثاني: ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
42.....	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.
42.....	المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة.
55.....	المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.
60.....	خلاصة الفصل.
61.....	الخاتمة.
64.....	قائمة المراجع.
67.....	الملاحق.

قائمة الأشكال

- الشكل رقم (1) التعلم المعرفي والسلوكي 18
- الشكل رقم (2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس 44
- الشكل رقم (3): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر 45
- الشكل رقم (3): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي 46
- الشكل رقم (4): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة 46

قائمة الجداول

- الجدول رقم (1): أنواع الابداع التنظيمي من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين 22
- الجدول رقم (2): يوضح مجتمع الدراسة 39
- الجدول رقم (3): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة 41
- الجدول رقم (4): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة 42
- الجدول رقم (5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس 43
- الجدول رقم (6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر 44
- الجدول رقم (7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي 45
- الجدول رقم (8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة 46
- الجدول رقم (9): مقياس ليكارت الثلاثي 47
- الجدول رقم (10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات للمحور الأول 48
- الجدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول للمحور الثاني 50
- الجدول رقم (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني للمحور الثاني 51
- الجدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث للمحور الثاني 52
- الجدول رقم (14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع للمحور الرابع 54

الجدول رقم (15): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	55
الجدول رقم (16): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الأولى	56
الجدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الثانية	56
الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الثالثة	57
الجدول رقم (19): نتائج اختبار الفرضية الرابعة	57
الجدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الخامسة	58
الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية السادسة	59

قائمة الملاحق

- الملحق رقم (1): نتائج ألفا كرونيخ للاستبيان 73
- الملحق رقم (2): نتائج الاتساق الداخلي 73
- الملحق رقم (3): نتائج الاتساق الداخلي 75
- الملحق رقم (4): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة 77
- الملحق رقم (7): نتائج الفرضية الثانية 81
- الملحق رقم (8): نتائج الفرضية الثالثة 82
- الملحق رقم (9): نتائج الفرضية الرابعة 83
- الملحق رقم (10): نتائج الفرضية الخامسة 83
- الملحق رقم (11): جدول محكمي الاستبانة 84

مقدمة

توطئة

نظرا لما يشهده العالم من تطورات سريعة ومستمرة وهذا راجع للتطور العلمي الكبير جدا في كل المجالات، وهذا ما يؤدي المنظمات والمؤسسات إلى شبه إجبارية مواجهة العديد من التحديات جراء هذا التطور وإلا فقدان المنافسة والمكانة بين باقي المؤسسات والمنظمات، لذا على هذه الأخيرة إبداع وتنظيم طرق وأساليب تمكنها من مواجهة تلك التطورات لضمان البقاء والاستمرارية.

يعد الابداع والتعلم كمعبر للمؤسسات نحو البقاء والاستمرارية في المنافسة والأكثر من هذا التميز والريادة فبطبيعة الحال الابداع فعل إنسان لا يأتي من تلقاء نفسه بل هو نتاج بشري عن طريق توظيف التكنولوجيا، توظيف خبرات قد تكون عند شخص ولا توجد عند آخر، أيضا عن طريق البحث والتطوير وتشجيع الاستثمارات الغير المادية (كعالم البرمجيات) و الأصول المعرفية والفكرية، فتبادل الأفكار ومشاركتها تساهم في التعلم الذي يعد كالأساس للإبداع، من المعروف لا يتم سير عملية أو عمل دون تنظيم كذلك الابداع والتعلم، فهذا الأخير غالبا لا يتم الابداع إلا به، فيجب عند الابداع توفر موارد بشرية لها تفكير إبداعي لأن لا يمكن أن يتم الابداع من مورد بشري له تفكير بسيط أو عادي.

أولا: الاشكالية:

ما هو دور التعلم التنظيمي في تعزيز الابداع في تعزيز الابداع في المؤسسة؟

ثانيا: الاسئلة الفرعية:

- هل يساهم التعلم التنظيمي في تعزيز الابداع التنظيمي في المؤسسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي والابداع التنظيمي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي والطلاقة والاصالة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي والمرونة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي والمشكلات والقدرة على تحليلها؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي المخاطرة.

ثالثا: الفرضيات:

- يساهم التعلم التنظيمي في تعزيز الابداع التنظيمي في المؤسسة.
 - توجد علاقة بين التعلم التنظيمي والابداع التنظيمي في المؤسسة.
 - توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي والطلاقة والاصالة.
 - لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي والمرونة.
 - لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي والمشكلات والقدرة على تحليلها.
 - لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي المخاطرة.
- اسباب اختيار الموضوع: يوجد مجموعة من الاسباب ادت بنا لاختيار هذا الموضوع وهي:
- لفت الانتباه لزيادة الاهتمام بهذا الموضوع ومهنيا وأكاديميا
 - شعورنا بمدى اهمية الموضوع
 - تناسب الموضوع والتخصص العلمي

رابعا: اهداف الدراسة:

- نسعى من خلال هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الاهداف نذكر منها:
- تسليط الضوء على موضوع الابداع والاحاطة بمختلف جوانبه
 - التعرف على مستوى توفر التعلم التنظيمي والابداع في المؤسسة "الادارة المركزية لجامعة الوادي"
 - التعرف على العلاقة التأثيرية بين التعلم التنظيمي والابداع
 - ابراز اهمية التعلم التنظيمي والابداع في مستقبل مؤسستنا
 - تهدف الدراسة الى تسليط الضوء على التعلم التنظيمي ودوره في تشجيع عملية الابداع في المؤسسة الجزائرية.

خامسا: اهمية الدراسة:

- يعالج أحد المواضيع الراهنة وهي التعلم التنظيمي ودوره في تعزيز الابداع
- تناولها للموضوع التعلم التنظيمي ودوره بوصفها نمجا اداريا حديثا يحقق كثيرا من المزايا للمؤسسات
- وقد تشير هذه الدراسة اهتمام الباحثين للقيام بدراسات اخرى مماثلة او ذات علاقة وثيقة بالموضوع بالبحث الحالي وتناوله من جوانب اخرى غير الجانب الذي تطرقنا له

سادسا: حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

الحدود الزمنية: تتمثل المدة الزمنية للإعداد وتشكيل وتوزيع الاستبانة في الفترة من 15 مارس الى 27 أبريل 2022

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي لولاية الوادي بجامعة حمه لخضر _ ادارة المركزية _

سابعا: منهج الدراسة:

بغية الاحاطة بالموضوع وجوانبه المختلفة، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة النظرية، وذلك من خلال اتباع المنهج المسحي والذي تم فيه القيام بمسح عام للمراجع والمذكرات والكتب التي تناولت الموضوع وترتيبها وتحليلها. وفي الجانب التطبيقي استخدمنا منهج دراسة الحالة من خلال اسقاط ما تم تناوله أو تحليله في الجانب النظري على مستوى الادارة المركزية لجامعة الشهيد حمه لخضر وذلك من اجل اختبار الفرضيات والوصول النتائج.

ثامنا: صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على المؤسسة المناسبة لدراسة
- صعوبة حصر الدراسة الميدانية بسبب تعدد جوانبها واختلاف اراء اهل التخصص
- صعوبة استخدام البرامج الاحصائية في التحليل في الجانب التطبيقي وذلك اكونها لم تتم دراستها بشكل معمق في المقررات الدراسية بسبب جائحة كورونا.

- وجدنا صعوبة في التمييز بين بعض مفاهيم الدراسة وكثرتها وخاصتها حول التعلم والتعلم التنظيمي والابداع والابداع التنظيمي

- يوجد خلط في المفاهيم في العينة المدروسة بين الابداع والابتكار والابداع التنظيمي

تاسعا: هيكل البحث:

تم تقسيم الدراسة حسب منهجية IMRAD الى فصلين

الفصل الاول: تطرقنا فيه الى الادبيات النظرية والدراسات السابقة والتعلم التنظيمي والابداع التنظيمي وقسم بدوره الى مدخلين المبحث الاول احتوى على الادبيات النظرية لتعلم التنظيمي للأبداع اما في المبحث الثاني فقد تم تسليط الضوء على عدد من الدراسات السابقة التي عاجلت جوانب من موضوع الدراسة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية اجريت في ادارة المركزية لجامعة الوادي الشهيد حمه لخضر. وقسم ايضا لمبحثين حيث المبحث الاول تعلق بالطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة اما في المبحث الثاني تم عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة.

تمهيد الفصل:

يعد التعلم التنظيمي من الأمور التي بدأت تولى باهتمام المؤسسات والمنظمات في الوقت الحالي أكثر من أي وقت مضى، وبعد تبنيه من طرف المؤسسات وظهور نجاحه وإمكانيته من مواجهة التأثيرات السلبية للبيئة الخارجية وتغييراتها السريعة بوضع حلول وبدائل متاحة للتحسين والتطور المستمر من أجل استمرارية نموها وبقائها لمنافسة الغير، وبشكل دائم وهذا يمكن حدوثه عند تطبيق التعلم التنظيمي.

وليس هذا فحسب بل حتى الابداع يعتبر على المستوى الفردي أو على مستوى المؤسسات والمنظمات ككل العامل الحيوي لتطويرها لذا أصبح من الأساسيات التي يعتمد عليها قادة المؤسسات والمنظمات المعاصرة حتى أن القادة يقومون بشجيع الأفراد على الإبداع خدمة لأنفسهم وذلك بتطوير مهاراتهم وجلب أفكار مبدعة جديدة وأيضا خدمة لمصالح المؤسسات والمنظمات، وتعددت الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي التعلم التنظيمي والابداع.

المبحث الأول: المدخل المفاهيمي للتعلم التنظيمي والابداع.

المطلب الأول: المدخل المفاهيمي للتعلم التنظيمي.

المطلب الثاني: المدخل المفاهيمي للإبداع.

المطلب الثالث: العلاقة بين التعلم التنظيمي والإبداع.

المبحث الأول: الإطار النظري للتعليم التنظيمي والإبداع.

يعتبر تعلم المؤسسات والمنظمات نقلة نوعية من النظام القديم إلى النظام الاقتصادي الجديد حتى أصبح التعلم التنظيمي والابداع يأخذان المكانة الأولى في تطوير وتحسين أداء المؤسسات.

المطلب الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي.

في هذا المطلب سنوضح مفهوم التعلم التنظيمي وأهميته كذا أساليب وأنواع التعلم التنظيمي وأخيرا أهداف وغايج هذا الأخير.

أولاً: مفهوم وأهمية التعلم التنظيمي.

عرف دافت (Daft) التعلم التنظيمي بأنه عملية تصحيح الأخطاء وحل المشكلات عن طريق تغيير السياسات والسياقات المعيارية، وكذلك يعزز التعلم التنظيمي التواصل والتعاون حتى يتسنى للجميع الاستغراق في تحديد وحل المشكلات وتمكين المنظمة من التجريب المستمر وتحسين وزيادة قدرتها. إذ يبدأ التعلم من الأفراد، والمنظمة المتعلمة تقوم على عملية التعلم من الأفراد إلى المنظمة، فمن مهمة تعلم المنظمة دمج التعلم الفردي في التعلم التنظيمي.¹

- يرى (Duguid) التعلم التنظيمي بأنه " عملية تدفق المعرفة من الإدراك والفعل الفرديين إلى خزين المعرفة المتجسد في الممارسات التنظيمية ".²

- يعرف التعلم التنظيمي كما يلي: هو قدرة المنظمة ككل في الكشف على الأخطاء وتصحيحها كالتغير في المعرفة والقيم في المنظمة، بحيث تخلق مهارات جديدة لحل المشكلات وقدرة جديدة على الوظائف.³

¹ رشا مهدي الخفاجي، تأثير الذكاء الانفعالي في التعلم التنظيمي، مقال، كلية الادارة و الاقتصاد إدارة أعمال جامعة البصرة، مجلة دورية نصف سنوية المجلد التاسع العدد التاسع عشر، قبول النشر 2013\10\24، ص 198.

² بلال خلف السكارنة، دور التعلم التنظيمي و دوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن، مقال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد الرابعون، جامعة الاسراء الاردن، 2014، ص 128.

³ فتيحة عبد النوري، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي الجزائر، السنة الجامعية 2018\2019، ص 4.

- يعرف الكبيسي (2004) التعلم التنظيمي بأنه تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز.¹

من خلال ما سبق يعتبر التعلم التنظيمي مجموع من العمليات التي تمكن المنظمة من اكتساب وتنمية المعارف واستخدام المعلومات، تؤدي إلى تحسين قدرات المنظمة وتطوير ذاتها والرفع من كفاءة أفرادها.

ارتفعت أهمية التعلم التنظيمي لدى العديد من المفكرين والباحثين في الآونة الأخيرة لأسباب عديدة كان من أبرزها التغيرات الكبيرة والمتسارعة التي ظهرت في بيئة الأعمال والتي لم يظهر لها مثيل من قبل حيث حدثت ثورة المعلومات التي شهدها العالم والتي قادت إلى تغيرات جذرية في سرعة الاتصال وتعدد نظام المعلومات وأصبحت المعلومات ذات طابع معاصر وتتطلب معرفة جديدة كما ظهرت حاجة ملحة للمرونة والتعلم للضغوطات الكثيرة التي تواجهها المنظمات وفي هذا الإطار لخص أهمية التعلم التنظيمي في النقاط الآتية:

- الاستفادة من المصادر الحديثة للدراسات الإدارية.
- تحسين تصرفات العاملين وتعاملهم مع بعض ومع الأنظمة والأدوات.
- تطوير ظروف العمل المادية المؤثرة بشكل كبير في شخصية الفرد.
- أثرها في التصرف الانساني وامكانيات لتطويع هذا التصرف لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.²
- القدرة على الربط بين التطوير الذاتي للعاملين وارتفاع مستوى الأداء والتمسك بتحقيق جودة المخرجات فتصبح مؤسسات متميزة باستعدادها للتحويل إلى منظمة متعلمة.
- العمل على التشخيص الدقيق للمشاكل وبشكل تفصيلي بهدف وضع الحلول المناسبة، فالحل الذي يكون عديم الجدوى قد يؤدي إلى مشكلات وآثار جانبية أكبر.

¹ ذعار شجاع ضيف الله المطيري، بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل للتطوير التنظيمي، مذكرة ماجستير، برنامج إدارة التقنية تخصص إدارة أعمال كلية الدراسات جامعة الخليج العربي العليا المملكة العربية السعودية،

² علي عبد الأمير عبد الحسين كموه، التعلم التنظيمي و تأثيره في بناء القدرات الريادية، بحث استطلاعي في شركة زين للاتصالات فرع كربلاء، مقال، المجلة العراقية للعلوم الادارية المجلد 16 العدد 63 كلية الصفوة جامعة كربلاء العراق، بدون تاريخ نشر، ص 189.87.

- ان المؤسسة التي تملك ثقافة تعلم تكون جيدة في خلق اكتساب ونر المعرفة كما ان التعلم يجشع القدرة الابداعية للمؤسسة لتحافظ على الميزة التنافسية لها في ظل محيط متقلب.
- يساعد في تعديل سلوك العاملين واكتسابهم المهارات التي تمكنهم من تطوير الاداء الاداري للعاملين، مما يدفعها نحو تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية.
- يستخدم التعلم التنظيمي كمنظمة لمختلف انواع التجديد والتغيير التنظيمي.
- ان المؤسسة التي تملك قدرة عالية على التعلم تفهم كليات المعرفة وتكتسب القدرة على استغلال المعرفة بسرعة.¹

ثانيا: أشكال وأنواع التعلم التنظيمي:

1- أشكال التعلم التنظيمي: وقد قدم لانت وميزيا طرقا عديدة للتعلم والتي تأخذ اشكالا مختلفة وفي ما يلي تصنيف تسلسلي لهذه الاشكال:

أ- **التعلم بالتكيف:** اشارة لانت وميزيا بان المؤسسة تقوم بتطوير برامج معقدة اكثر فاكث لتكيف مع الظروف البيئية من اجل ضمان مستوى جيد من الاداء، فمع تعقد البيئة وسرعة تغييرها اصبح التعلم ضروريا بالنسبة للمؤسسة، فالمؤسسات الفعالة هي تلك التي تمتلك العناصر لديها القدرة على التعلم التنبؤ وتوقع التغيرات البيئية وتحديد اثارها وبحث عن الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة هذه التغيرات وعلى التطوير الهياكل المناسبة لتطبيق هذه الاستراتيجيات. اذا وفقا لهذا المنظور يصبح التعلم سيرورة لتحديد التغيرات والسياقات التنظيمية.

ب . **التعلم بالمحاكاة:** المحاكاة أو التقليد ي تلك الأجزاء التي تتبعها المؤسسة لتطبيق بعض الممارسات التي أثبتت فعاليتها في المؤسسات أخرى، التي تستفيد المؤسسة خلال حياتها من الخبرة التي يمكن أن تكون خاصة بها كما يمكن أن تكون خاصة بالمؤسسات الأخرى وبصفة عامة حدد هوبر بأن التعلم عن طريق المحاكاة يكون صالحا فقط في حالة الغموض وعدم التأكد، ويقول أن المحاكاة تتطلب بيئة ثابتة وأقل تنافسية لأنه في ظل البيئة التي تتميز بسرعة التغيير يحتل المقلدون مكانة متأخرة مقارنة بالمنافسين الذين يرسمون لهم الطريق.

¹ دحنون عبد العزيز، مبادرات التعلم التنظيمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة ماستر، إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2017 . 2018، ص24

ج - **التعلم بالتجربة:** تعتبر التجربة من أهم مصادر المعرفة بالنسبة للمؤسسة أساس في التعلم عن طريق التجربة يتمثل في تجريب حالات جديدة أو غير معروفة بهدف إثراء سجل سلوكيات واستجابات المؤسسة.¹

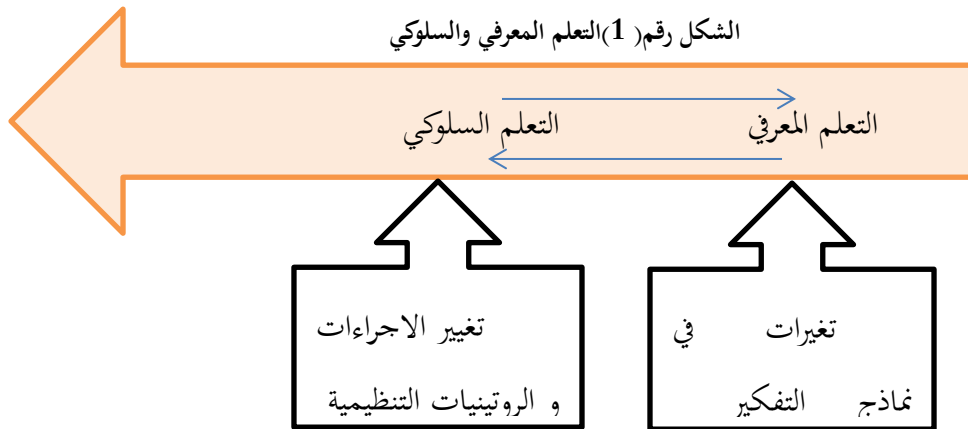
2- أنواع التعلم التنظيمي:

يمكن ذكر أهم الأنواع للتعلم التنظيمي التي جاء بها أبرز الباحثين والتي يمكن أن تطبقها المنظمات وهي كالتالي:

أ. **التعلم الاعتيادي والتعلم العالي (الاستثنائي):** قدمه توماس، فالتعلم الاعتيادي هو الذي يسود فترات الاستقرار التنظيمي ويدعم هذا الاستقرار، أما العلم الاستثنائي أو العالي فيظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في المنظمة.

ب. **التعلم المعرفي والتعلم السلوكي:** التعلم المعرفي الذي يترجم من خلال تغيرات إدراكية ونماذج التفكير التي تطبق في الطريقة التي تنظر بها المنظمة للمحيط. أما التعلم السلوكي يعتمد على تغيير الإجراءات والروتينيات التنظيمية في تطبيق طرق العمل ونشاط المنظمة.

يعبر التعلم المعرفي كمرحلة أولية للتعلم السلوكي وفأثناء عملية تغيير المفاهيم يشترط تغيير السلوك، ففي المنظمة المسير يتخذ قرارات من خلال إدراكاته وتجاربه، إذن يوجد تداخل بين الجانب المعرفي والجانب السلوكي للتعلم والشكل التالي يوضح ذلك:



المصدر: صباح بن سهلة ، مرجع سابق، ص56.

¹ ترغيني صباح، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير تخصص اقتصاد و إدارة المعارف كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2008/2017، ص 116115.

ج. التعلم التكيفي والتعلم التوليدي:

قدمه بيتر سنجي، فالنوع الأول يحدث عند مجموعة من القيود التي تواجه المنظمة مع محيطها هذا ما يفرض عليها التأقلم للاستجابة للأحداث، وهذا النوع من التعلم يدور حول التقليد وأوالاستنساخ أي التعلم من الآخرين من ممارساتهم الأفضل. أما النوع الثاني هو القدرة على توليد أوخلق أفكار جديدة، أي يقوم على الابداع وتحقيق النجاح للمنظمة، وهذا يعني أن التعلم التكيفي يسعى إلى تكييف قدرة المنظمة في حين أن التعلم التوليدي يوسع هذه القدرات ويوجهها نحو الفرص المتاحة.¹

ثالثا: أهداف ونماذج التعلم التنظيمي.

1- أهداف التعلم التنظيمي:

يمكن تلخيص أهداف التعلم التنظيمي في النقاط التالية:

عند ملاحظة أهداف التعلم التنظيمي يتضح أنها كلها سبل لتحسين الأداء فمثلا تجنب وتصحيح النقص والقصور في مجالات العمل التنظيمي المختلفة أوزيادة مستويات الجودة كلها لها نتيجة واحدة هي تحسين الأداء المؤسسي.²

2- نماذج التعلم التنظيمي

إن كل نموذج من النماذج يحاول أن يشرح التعلم التنظيمي ويفسر حدوثه بطريقته الخاصة، ولذا فقد اكتفى الباحثون بعرض ثلاثة نماذج من نماذج التعلم التنظيمي وهم:

1. نموذج عملية التعلم التنظيمي:

أعد هذا النموذج كل من Roby & Sales والذي يركز على العمليات الأساسية في التعلم التنظيمي المتمثلة في: اكتساب المعرفة، وتسهيل عملية وصول المعلومات إلى ذاكرة المنظمة، تنقيح المعلومات الموجودة في

¹ صبا ح بن سهلة، دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، الموسم الجامعي 2015/2016، ص 5655.

² خديجة بلموهوب، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية علوم التسيير كليات العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر، السنة الجامعية 2011/2012، ص 12.

هذه الذاكرة، حيث إن هذه العمليات الثلاث تتفاعل مع الذاكرة التنظيمية التي تعد المحور الرئيس في هذا النموذج.

ب . نموذج Farago ذي الأربع مستويات للتعلم:

يرى Farago أن التعلم التنظيمي لا يعني القيام بالمزيد من التدريب ولكن التدريب يساعد المنظمة في التعرف على الكثير من المهارات كما يمكن من تطوير المهارات والمعرفة للأفراد وفي جميع المستويات وهويقتراح نموذجا مكونا من أربعة مستويات للتعلم وهي:

تعلم الحقائق والمعرفة، العمليات والاجراءات . تعلم المهارات لعمل جديد . التعلم للتكيف . التعلم للتعلم

ج . نموذج أيوب لممارسة التعلم التنظيمي:

والذي يركز على الأبعاد الخاصة بممارسة التعلم التنظيمي، وأقر ثلاثة أبعاد رئيسة تشكل أنموذج التعلم التنظيمي هي: البعد الاستراتيجي والبعد التنظيمي والبعد الثقافي.¹

المطلب الثاني: الاطار المفاهيمي للإبداع

سنتناول في هذا المطلب اهم المفاهيم الاساسية للإبداع من خلال معرفة مفهوم الابداع التنظيمي واهميته وانواعه ومستوياته وابرار دوافعه واخيرا معوقاته

اولا: مفهوم الابداع

- عرفه (peter Drucker) بانه تغيير فينتاج الموارد ،وتغيير في القيمة والرضا الناتج على الموارد المستخدمة من قبل المستهلك.
- عرفه (Daft) بانه تبني فكرة الجديدة اوسلوك جديدة بالنسبة لمجال صناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة.
- عرفه (Jones) بانه العملية التي يتم بواسطتها استعمال المنظمات لمهاراتها ومصادرهما لتطوير خدمات جديدة وتحسين انظمة التشغيل كي تستطيع تحقيق استجابة افضل لحاجات العملاء.

¹ سوزان دروزة و آخرون، تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن دراسة مقارنة، مقال، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 10 العدد 4، 2014، ص 648.

ومن خلال ما سبق يمكننا القول ان الابداع التنظيمي هو مختلف الافكار والاساليب الجديدة والمطورة التي تعتمد عليها المنظمة للوصول الى تحقيق اهدافها.¹

ويمكننا تعريف الابداع التنظيمي على انه هو القدرة على ايجاد اشياء جديدة قد تكون أفكار أو خدمات أو طرق، وتوليد أفكار مبهرة.

ثانيا: انواع ومستويات الابداع

باعتبار ان الابداع يمثل مبدولة من قبل المنظمة ضمن إطار برامج هادفة لتطوير السلع والخدمات أو تحسين لها أو استحداث استخدامات جديدة فإنه يمكن القول ان هذا يمكن ان يصنف وفق معايير عديدة إلى انواع مختلفة كالآتي:

- ابداع المنتج: ويعني تقديم منتج جديد أوليحل محل منتج معن بهدف إشباع حاجة قائمة في السوق.
- الابداع العملية: ويعني استخدامات عناصر جديدة أو تقديم معالجة وتحديد أفضل الطرائق للقيام أولعمل الاشياء.²

- الابداع الاداري: ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الادارية في المؤسسة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المؤسسة الاساسية

وايضا الابداع الاداري هو الافكار والممارسات التي يقدمها المدير والعاملون والتي تهدف الى ايجاد عمليات ادارية وطرق واساليب اكثر كفاءة وفاعلية في انجاز اهداف المؤسسات المختلفة وان تكون اكثر خدمة للمجتمع.

. الابداع الجذري: هو عرض منتج أو خدمة تتصف بدرجة عالية من الابتكار والاصالة والتميز. وهو ذلك التغيير الجذري أو الكلي لمنتجات المؤسسة واجراءاتها، والتخلي التام عن الممارسات الماضية وهذا الابداع يجعل المؤسسة أكثر قدرة على المنافسة فيتم إنشاء ميزة تنافسية في حالة تطابق المنتج مع متطلبات السوق.

¹ الزهرة رحال، سارة جبالي، كريمة سعد الله، اثر الابداع التنظيمي في علاقة التمكين الاداري بالاداء الوظيفي للعاملين (دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي)، مذكرة مقدمة للاستكمال متطلبات شهادة الماجستير اكاامي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخطر، الوادي، 2018 - 2019، ص

14، ص15

² بالطيب عيشة واخرون، اثر استراتيجيات إدارة الصراع على الابداع التنظيمي في المؤسسة، تخصص ادارة الاعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخطر، بالوادي، 2018_2019، ص23.

- الابداع التدريجي: ويعني اتباع الاساليب التي تحقق انتقالا مستقرا في تقديم منتجات وخدمات جديدة تتميز عن سابقتها بقلّة التكلفة وزيادة مستوى الجودة.

وايضا يعبر عن التحسينات على المنتج الحالي اوالمنتج جديد بابعاد مماثلة للابعاد المنتج السابق.

والجدول يوضح التالي يوضح انواع الابداع التنظيمي من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين.¹

الجدول رقم (1): أنواع الابداع التنظيمي من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

الكاتب اوالباحث \ السنة \ ص	انواع الابداع
March &Simon (1958_p177)	1. مبرمج (روتيني أوغطي) 2. غير مبرمج (غير غطي)
Mansfied (1963_p561)	1. ابداع العملية. 2. ابداع المنتج
1967(p482_485),Knight	1. ابداع المنتج. 2. ابداع خدمة. 3. ابداع عملية انتاج. 4. ابداع هيكل أوبناء المنظمة 5. ابداعات الافراد 6. ابداع جذري أدائي 7. ابداع جذري هيكل 8. ابداع روتيني 9. ابداعي غير روتيني، ويتضمن (ابداع معاناة وابداع فيض) 10. ابداع ذي مخاطرة 11. ابداع بطيء.
Evan&Black (1967_p521)	1. تكنولوجيا (هيكلية)

¹ زنده رباحي، مرجع سابق، ص72-73.

2. إداري (برامجي)	
1. تكنولوجيا 2 اداري 3. ابداع القيمة	etal (1973p17) ،Dalton 1968 Zaltman Whiet(1984p52)
1. وسيلي (ادائي) 2 نهائي (غاية)	Crossman 1971 Zaltman 1971
1. روتيني 2. جذري ويتضمن نظامي وخاص وهامشي	Norman (1971p207_210)
1. ابداعات بقرارات سلطة (فرد) 2. ابداعات بقرارات جماعية	Rogers & Shoemaek (1971p101)
1. اداري 2 في (تكنولوجيا)	Daft(1978p127)
1. ابداع في الأهداف 2. ابداع في التركيب التنظيمي 3. ابداع في المنتج التكنولوجي 4. ابداع العملية 5. ابداع في مجموعة الزبائن المطلوب خدمتهم	Daft & Becker (1978 p127)
1. مصادفة 2 مخطط 3 غير مخطط (تلقائي)	Wortman(1981 p60_62)
1. ابداعات مصدرها امكانات تكنولوجية 2 ابداعات مصدرها السوق أو عوامل الانتاج	الدليمي 1990 ص31 Marquis(1982)
1. تركيبي 2 مضاف (تزايدي) 3 متقطع (غير مستقر)	Thusman & Nadler (1982 p&153)

1. داخلي 2. خارجي	etal(1988p13),Calantone
1. اداري 2. تكنولوجي	Ibarra (1995:256)
1. جوهري 2. نظمي 3. كمي	Moorhead&Griffin(1995:256)
1. جذري 2. تدريجي 3. اداري	شريف (1997ص341)

المصدر: رندة رباحي، مرجع سابق، ص72-73.

يطرح المتخصص بالعلوم الادارية ثلاث مستويات من الابداع وذلك كما يلي:

١- الابداع على مستوى الفرد(الابداع الفردي):ويقصد به الابداع الذي يحققه الافراد الذين يمتلكون

قدرات وسمات ابداعية، وحدد الكاتب "Roby" سمات المبدع بما يلي:

- - الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع وعدم الرضى عن الوضع الراهن.

- - الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الافكار.

- - تشجيع التبادل الرأي ونقل الذاتي.

- - التحرر من النزعة لتقليدية والتوجه نحو الأصالة.

- - شفافية التعامل مع المشكلات.

- - وضوح الرؤية.

وبشكل عام يعرف الابداع على مستوى الافراد بأنه توجه الفرد نحو استخدام تفكيره وقدراته العقلية في

إطار ما يحيط به من مؤثرات مختلفة من أجل تقديم انتاج جديد ينفع المجتمع الذي يتواجد فيه.

ب - الابداع على مستوى الجماعة: رغم أن البعض من الكتاب في المجال من يعتقد بأن الابداع على مستوى الجماعة أيضا أساسه الفرد إلا ان البعض الآخر من يقدمه على أساس أن الجهد الجماعي دائما أفضل من الجهد الفردي. لذلك فهو الابداع الذي يتم تحقيقه أوالتوصل إليه من قبل الجماعة (قسم أودائرة أو لجنة.... إلخ) الاعتماد على خاصية التداؤب إن ابداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الابداعات الفردية للأعضاء نتيجة تفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض الاخر، هذا ويتأثر ابداع الجماعة كما ونوعا بما يلي:-الرؤيا

- المشاركة الامنة

- الالتزام بتميز بالأداء

- الدعم ومؤازرة الابداعات الذاتية الفردية

ج - الابداع على مستوى المنظمة (الابداع التنظيمي): يتفق هذا النوع من الابداع على مستوى الجماعة في الكثير من الصفات، على اعتبار أن المنظمة باعتبارها كيان اداري وتنظيمي يتكون من جماعات وأفراد وعاملين في مواقع مختلفة بهدف إنجاز هدف معين. ويحمل الابداع اسم المنظمة بشكل عام، أي ان الابداع الذي يصدر عن منظمة ما، ينسب الى ذات المنظمة كحق فكري ومعنوي ويسجل باسمها لدى الدوائر المعنية بذلك وأصبح الابداع بالنسبة للمنظمة أساس التطور بل هو ضرورة ملحة ولا غنى عنه إذا ما ارادت والازهار. ويعتمد الابداع في المنظمة (وخاصة الانتاجية) على أساسين هما:

1- القاعدة المعرفية في المنظمة

2- تراكم المعرفة عبر الوقت

ترتبط هذه العوامل بالعملية الادارية التي فيها تشكل هيكل مكون من ثلاث أضلاع:

ثالثاً: دوافع ومعوقات الابداع

1- دوافع الابداع

أ. الدوافع الذاتية (الداخلية):

- الحماس في تقديم مساهمة وقيمة جديدة المختلفة
- الرغبة في معالجة الاشياء الغامضة والمعقدة
- الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات
- الابداع يعطي مجال لإشباع الحاجات الانسانية بطريقة أفضل من السابق ويساعد على تحقيق الاهداف بطريقة أسهل وأفضل.

ب - دوافع البيئية (الخارجية):

- الحاجة اليه في مجالات العمل المختلفة.
- الحيوية والنمو يحتاجان الى ومضة الابداع.
- اننا في عالم سريع التغير ويحتاج الى صنع الاحداث بطريقة ابداعية.
- التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الابداعية.

ج - دوافع مادية ومعنوية:

- الحصول على المكافآت مالية.
- التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الابداع.
- الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة جيدة.
- التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الابداعية.
- أننا في عالم سريع التغير ويحتاج الى صنع الاحداث بطريقة ابداعية.

د - دوافع خاصة بالعمل الابداعي:

يقول "شارلي شابلين": على مدى الاعوام اكتشفت أن الافكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة في إيجادها، والرغبة المتصلة تحول العقل الى برج مراقبة الى برج مراقبة يفتش عن الجديد في الملابس التي تثير الخيال، فقد يؤدي غروب الشمس الى الهام بفكرة جديدة، عندها ينبعث السرور في النفس وتنشأ رغبة قوية في الاستمرار.¹

2- معوقات الابداع

هناك مجموعة من العوامل التي تحد من الابداع وتحول دون تنميته وتمنع استفادة المنظمات المختلفة منه ، ومنها:

أ- **المعوقات البيئية:** وهي معوقات موجودة في الطبيعة مثل الضجيج، وعدم توفر المكان المناسب ، واكتظاظ بالمكان وعدم تأييد الزملاء للأفكار، ووجود رئيس دكتاتورية لا يقدر الافكار المبدعة، وعدم المادي الازم المشروع الابداعي.

ب . **المعوقات التعبيرية:** وهي عدم قدرة على ايصال الافكار الاخرين وللغرد نفسه، ومن امثلتها احساس الفرد بالفشل والاحباط نتيجة عدم قدرته على التواصل مع لغة اجنبية معينة عند محاولة استخدامها.

جـ **المعوقات النفسية والعاطفة:** كثيرا ما تطرأ على الناس افكار جديدة ،ولكنهم يطرونها أولا يتابعونها وذلك خوفا من الفشل ،وانتقاد الاخرين، أو نقص الثقة في النفس أو الاعتقاد بعدم القدرة على تحمل مسؤولية تنفيذها أو الخوف نتائجها.²

¹ خلوف زهرة، دور الابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 17، المجلد 02، جامعة خميس مليانة، 2017، ص15.
² حسين مدني، حليلو محمد العربي، تمكين العاملين واثره على تنمية الابداع التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماستر اكايمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة التسيير، تخصص ادارة الاعمال، 2019_2018، ص 27 _ 28

المطلب الثالث: العلاقة بين الابداع والتعلم التنظيمي

ميز (Friesen،Miller) بين المنظمات المحافظة والمنظمات المبادرة بدلالة الدور الذي يلعبه الابداع التنظيمي في استراتيجية المنظمة، ففي المنظمات المحافظة يحصل الابداع عند الحاجة كاستجابة للتحديات وتهديدات البيئة، أما المنظمات المبادرة فإنها تتخذ الابداع عنصرا مركزيا وحيويا للاستراتيجية، كما ان المنظمات المبدعة لا تتفاعل مع بيئتها وحسب بل تخلقها أيضا وتقوم بصياغة القوى والظروف التي تؤثر في المنظمة ولان الفاعلية تتحرك نحو تحرير البيئة وليس مجرد التكيف معها فإنها تفضل التعليم التوليدي الذي لا يسمح بمجرد الكشف عن الاخطاء وإنما يغير قيم النظرية قيد الاستخدام والاستراتيجيات والفرضيات وان المنظمات الناجحة تشترك الى حد كبير في الابداع من خلال التعبئة المعرفة والمهارات التكنولوجية والخبرة لخلق منتجات وعمليات وخدمات جديدة، وان احد الاسباب الرئيسية لقدرة المنظمة الصغيرة نسبيا مثل شركة اكسفورد للبقاء في اسواق في اسواق عالمية متنافسة بشدة هو تعقيد ما تنتجه ولصعوبات الكبيرة التي يواجهها الداخلين الجدد للأسواق في محاولة تعلم وتوجيه تكنولوجيتهم اذ إن الابداع يقوم على اساس ادخال الاساليب اوالمنتجات أوالخدمات الجديدة الذي يتطلب التعلم المستمر من اجل استيعاب وتطبيق الاشياء الجديدة بكفاءة بما يحقق أهداف المنظمة.

ومن خلال الاطلاع على ما تيسر من دراسات الرابطة بين متغيري الدراسة (التعلم التنظيمي والابداع) يمكن تأطير اسهامات الباحثين من خلال وجهات النظر الاتية:

أشار (Strickland ،Thompson) الى ان القدرات الجوهرية (Core – competence) للمنظمة تتمثل في قابليتها على الابداع وتقديم منتجات مميزة وخدمات للمجهزين ولزبائنها وتنسم بكونها فريدة من نوعها، مؤكدين على أن هذه العمليات ناتجة عن تجارب المنظمة والمهارات التي تتعلمها.

وقد ميز(April) المواد الفكرية بتمثلها في ثقافة المنظمة والمعرفة التكنولوجية والعلامات التجارية وبراءات الاختراع والمعارف العلمية التي يتقاسمها العاملون في المنظمة والتعلم المتراكم والخبرة، وأوضح (Prahalad ، Hamel) ان القيام المنظمة ببناء قدرات جوهرية الى امكانية المنظمة في التعلم المشترك ولاسيما تنسيق المهارات الانتاجية والمنظمية وتحسين وتكامل تقنيات الانتاج المستخدمة، وان اتجاه المنظمات في الانفاق والاستثمار على البحث والتطوير وتشكيل رأس مال فري إنما يهدف الى زيادة قدراتها في خلق إبداع تكنولوجي عام مستند الى المعرفة وقادر على تقديم الدعم الى عدد كبير من المنتجات والخدمات.

ثانيا: التركيز على العوامل المؤثرة في التعلم والابداع التنظيمي:

أشارت دراسة (Ryhmmer، Ekvail) الى أن المناخ المنظمي والموارد والمواد هما العاملان الأكثر قوة في التأثير على نتائج الابداع والتعلم لدى أساتذة الجامعة. وقد أظهرت نتائج (etal، Tierney) بأن العلاقة تبادلية بين القائد – العضو كانت مؤشرا مهما لتطوير وابداع العاملين.

ثالثا: التركيز على التعلم المنظمي بوصفه عامل نجاح في ابداع المنتج الجديد:

أشار (Imai) الى أن التعلم يؤدي دورا أساسيا في تمكين الشركات من تحقيق السرعة والمرونة في عملية تطوير المنتج. وأن البحث الدؤوب لكسب المعرفة والمهارات المتنوعة يساعد على تكوين الفرق المتنوعة القادرة على حل طيف من المشكلات في فترة زمنية قصيرة، واستنتج (Verganti) في دراسته لتخطيط المنتج للإدارة الكفاءة وقد أيد (Zirger) في دراسته لأداء المنتج المتقدم جدا تكنولوجيا الحاجة الى الآليات المنظمة للحفاظ على تعلم تطوير المنتج، وأشارت دراسة (Herschel) ان المنظمات الناجحة أدركت بأنها لم تعد تتوقع بان المنتجات والخدمات التي جعلتها ناجحة في الماضي، ستجعلها كذلك مستقبلا، لذا فإنها تسعى الى التميز من خلال رفع المعرفة الضمنية لأعضائها، وهذه المعرفة تصبح حيوية عند تحويلها الى قابليات ومنتجات جديدة.¹

ان الابداع التنظيمي هو القدرة على خلق الافكار واجراءات وعمليات من قبل أفراد يعملون مع في نظام اجتماعي معقد (Woodman، Amabile) ويعتمد هذا الأخير على القاعدة المعرفية التي تمتلكها (Cohen et Levinthal)، (Takenchi، Nonaka)، (Nonaka) وتولدها المنظمة عن طريق التعلم التنظيمي ويلعب التعلم دورا هاما في الرفع قدرة المنظمة على الابداع المفتاح الأساسي لبقاءها (1991، Damanpour).

والتعلم التنظيمي هو المتغير الاستراتيجي للمنظمات التي تسعى الى تقديم منتجات أو خدمات جديدة، أو إنشاء أسواق بسبب الحاجة الى تبني واستدامة الابداع من اجل البقاء في ظل المنافسة الشديدة، ومن ثم فهو ضروري لتطوير العوامل المحفزة للإبداع وتمكين ادخال أفكار جديدة.

¹ خيرة عيشوش، رفيقة بوسالم، تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية نمذجة هيكلية مع نموذج مفاهيمي مجلة التنظيم والعمل، المجلد 4، العدد (7)، ص ص 14-15.

وحسب الباحث "غارسيا" (2007) فإن التعلم التنظيمي يدعم الابداع ويعزز المعارف والافكار الجديدة ويرفع من قدرة المنظمة على الفهم والتطبيق، وبشكل البيئة الملائمة للتوجه نحو الابداع التنظيمي (Salim، 2011، 120)، وعلى المنظمات ضمان مستويات مرتفعة من التعلم من أجل تحقيق أفضل نتائج للابداع (Rezaei et al، 2014، 72).¹

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنتطرق من خلال هذا المبحث الى الدراسات العلمية السابقة والابحاث العلمية السابقة التي تناولت احد متغيرات الدراسة او كلاهما سواء موضوع التعلم التنظيمي او الابداع التنظيمي، وذلك من اجل معرفة الادوات المستخدمة في التحليل والنتائج المتوصل اليها، ومن ثم المقارنة بينها وبين الدراسة الحالية وعلى هذا الاساس تم تقسيم المبحث الثالث الى المطلب الاول الذي يحتوي على الدراسات المحلية والمطلب الثاني الذي يحتوي على الدراسات الدولية والثالث فهو يتضمن مقارنتها مع الدراسة الحالية.

المطلب الاول: الدراسات المحلية

01- محمد الباي، دور التعلم التنظيمي في دعم وتعزيز تسيير المشاريع دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر رسالة دكتوراه، علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2014\2015

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى توافر متطلبات التعلم التنظيمي بالمؤسسة التعرف على جدوى التعلم التنظيمي في اطار تسيير المشاريع بالمؤسسة ويعتمد على المنهج الوصفي التحليلي كما تم استخدام الاستبيان كأداة بحثية للوقوف على واقع التعلم والمشاريع في مؤسسة اتصالات الجزائر

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها:

وبعد مناقشة النتائج خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات:

- __ تمكين الافراد من اموال وموارد اخرى من اجل التعلم.
- __ منح الافراد في المؤسسة على الوقت من اجل التعلم.

¹ رواجية مرم، عملية التعلم التنظيمي وأثرها على الابداع في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية ، كلية الاداب والعلوم الانسانية والاجتماعية ، ص 225-227.

— يجب ان يكافئ الفرد في المؤسسة نظير تعميمهم.

02_ **مريم عمراوي**، اثر الابداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاع المطاحن بولاية ورقلة وتقرت مذكرة ماستر اكايمي تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2015\2016

هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر الابداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية والتعرف على واقع الابداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي والاداة المستخدمة هي الاستبيان لجمع البيانات اللازمة ثم توزيعها على عينة الدراسة ثم التحيل باستخدام برنامج spss22 وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج:

وبعد مناقشة النتائج خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات:

— ضرورة استيعاب الابداع التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها مرتكز هام في تحقيق الميزة التنافسية

— ضرورة التسويق الجيد لمختلف الابداعات التي تقوم بها المؤسسة.

عمل الشخص المبدع في توليد الافكار يقترحها تكون بدرجة اعلى ومتوفرة للمؤسسة.

03- **جفال وردة**، جحيق عبد المالك، ثقافة التعلم التنظيمي في مؤسسة المواد الدسمة سيبوس لابل عناية مجلة جامعة القدس المفتوحة الأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية المجلد الثاني -6- حزيران 2016.

هدفت الدراسة لمعرفة مدى تبنى ثقافة التعلم التنظيمي من طرف مؤسسة المواد الدسمة لسيبوس لابل عناية استنادا الى مراجعة الادبيات اعتمادا نموذج يوضح مجموعة من القيم الثقافية للتعلم وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج:

- تبنى مؤسسة سيبوس لابل عناية قيم الثقافة التنظيمية للتعلم بدرجة متوسطة حي بلغ المتوسط الحسابي

العام 3.28.

- إن اتجاه العام الهام الاجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالخور الاول (الشفافية) جاءت قوية حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.42) بانحراف معياري (0.93) وقد وصت بتشجيع الموظفين على تحمل

مسؤولية أعمالهم وعدم معاقبتهم حتى لا تقتل فيهم روح المبادرة وتشجيعهم على إنتاج افكار واكتساب ومعارف تجعلهم يؤدون اعمالهم بشكل اكثر فعالية.

وبعد مناقشة النتائج خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات:

- تشجيع الافراد على الاعتراف بأخطائهم وعدم التعصب لأراهم وعدم معاقبتهم على ذلك لأنه يعد مصدر مهما للتعلم.

- ضرورة تامين المعلومات مهما كان الشخص الذي يقدمها ومحاولة التركيز مجهودات التعلم في مجال تخصص المؤسسة

04- مسغوني نجوى، قدة حياة، حياة دور الابداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مخبر المجد للتحاليل الطبية بالوادي مذكرة مقدمة للاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي علوم التسيير تخصص ادارة اعمال جامعة الشهيد حمه لخضر 2017\2018.

هدفت هذه الدراسة الى اظهار الدور المتنامي للأبداع التنظيمي والاحاطة بمختلف جوانبه والتعرف على مستوى الابداع التنظيمي في مخبر المجد للتحاليل الطبية محل الدراسة التعرف على علاقة التأثيرية بين الابداع التنظيمي والميزة التنافسية في مخبر التحاليل الطبية وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الدراسة. اما فيما يتعلق بالأدوات فقد تم تصميم استبيان موجهة لعمال المخبر تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS وبرنامج Minitab بالإضافة الى الاستعانة بالمقابلة والملاحظة

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج:

وبعد مناقشة النتائج خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات:

__ المحافظة على مستوى الابداع التنظيمي المتواجد بالمخبر والعمل على تعزيزه.

__ زيادة عدد الدورات التكوينية لضمان مواكبة العمال للمستجدات الموجودة في البيئة الداخلية والخارجية

وتنمية لرصيدهم المعرفي وقدرتهم على توليد الافكار الابداعية

__ ضرورة اليقظة وعدم الاغفال لما يجري في البيئة الخارجية في فرص وتهديدات فهي شديدة التغير.

المطلب الثاني: دراسات دولية

01_ محمد جبار هادي يوسف ظالمي، التعلم التنظيمي واثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة دراسة مقارنة الاراء عينة من التدريسين في، جامعات الفرات الاوسط، مذكرة ماجستير، في علوم ادارة الاعمال، جامعة كربلاء، 2010

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تبني الجامعات المبحوثة عينة الدراسة لمفهوم التعلم التنظيمي بابعاده وتوظيفه في تحقيق القدرات التنافسية لجامعات وتحديد اي من ابعاد التعلم التنظيمي واكثر تأثيرا في تحقيق القدرات التنافسية للجامعات المبحوثة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واهم الادوات التي استخدمتها هي المقابلة واستمارة الاستبانة.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج:

وقد اوصت الدراسة على مجموعة من التوصيات:

__ ضرورة تبني الجامعات المبحوثة استراتيجيات وبناء شامل لتعلم التنظيمي بابعاده كافة

__ الاهتمام بتوفير احدث الوسائل التكنولوجية والعلمية لاعضاء الهيئة التدريسية للانجاز مهامهم العلمية مما ينعكس اجابا على تطوير قدراتهم العلمية والابداعية

02_ محمد مصطفى الخشروم، محمد عمر ذرة، تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضاء الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات حكومية في حلب، مجلة الرافدين، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد104، المجلد 33، 2011

هدفت الدراسة الى التعرف على استراتيجيات التعلم التنظيمي بالمستشفيات محل البحث وتحديد الاهمية بالنسبة لكل استراتيجية من هذه الاستراتيجيات ودراسة تأثير كل استراتيجية من استراتيجيات التعلم التنظيمي في ارضاء الوظيفي للعاملين في المستشفيات محل البحث واعتمدت على المنهج الوصفي التحليل واستخدمت الاستبانة.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج:

وبعد المناقشة خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات:

الاعتناء بمفهوم استراتيجيات التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة لما تمثله هذه المفاهيم من اهمية كبيرة لتطور المنظمات وريادتها

__ حث العاملين على زيادة درجة استخدامهم للاستراتيجيات التعلم التنظيمي المتعلم.

03- نضال عبد الهادي عمران، أثر الذكاء الاستراتيجي على الابداع التنظيمي دراسة تطبيقية العدد

المجلد 23 2015

هدفت هذه الدراسة الى البحث عن مفاهيم الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على ابداع المنظمات لنشر الوعي والادراك في المنظمات العراقية بشكل عام والشركة المبحوثة بشكل خاص وتحديد أهمية الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بتنمية القدرات الابداعية لدى الشركة المبحوثة وتقديم التوصيات التي من شأنها تفعيل أثر الذكاء لتعزيز القدرات الابداعية في الشركة وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام برنامج spss

وتوصلت: الدراسة الى مجموعة من النتائج:

وبعد المناقشة خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات:

__ توصي الباحثة ادارة الشركة المبحوثة بضرورة تبني المبادرات الابداع لدى عاملها

__ توصي الباحثة الشركة بضرورة على الخبرات الجديدة والطاقات الفعالة الانفتاح على الخبرات الجديدة والطاقات الفعالة للمساهمة في التخطيط الاستراتيجي.

04- فاتن نبيل محمد ابوزريق، دور عمليات ادارة المعرفة في تحسين الابداع التنظيمي في المحاكم

التنظيمية، رسالة ماجستير تخصص القيادة والادارة الاكاديمية للإدارة والسياسة لدراسات العليا، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين، 2017

هدفت هذه الدراسة الى تحديد درجة ممارسة الابداع التنظيمي كما يتصوره العاملين في المحاكم النظامية الفلسطينية تحديد العلاقة بين ادارة المعرفة وممارسة الابداع التنظيمي تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكون

مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المحاكم النظامية في قطاع غزة وتم توزيع استبانة ثم اختبارهم بطريقة عينة الطبقة العشوائية البسيطة

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج:

وبعد المناقشة خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات:

- ضرورة ان تقوم الادارة العليا بتشجيع تجديد والابتكار وتجريب اساليب العمل المبتكرة وتطوير الافكار الجديدة والعمل على ازالة العوائق التي تقتل الافكار الابداعية
- تسهيل الحصول على المعرفة المطلوبة لجميع العاملين في الوقت المناسب حتى يتمكن من استخدامها في تنفيذ المهام وضع القرارات المتعلقة بعملهم

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

من تطرقنا لدراسات السابقة في مجال التعلم التنظيمي والابداع والتي تطرقت بدورها الى متغيرات الدراسة المتمثلة في التعلم التنظيمي والابداع تبين ان موضوع التعلم التنظيمي والابداع هو محل اهتمام كبير من خلال الطرح السابق سنقوم بالاستخلاص اهم اوجه الاستفادة من الدراسة السابقة وتوضيح ما يميز الدراسة الحالية من الدراسة السابقة.

اوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

— بناء الاطار النظري للدراسة الحالية

— تعريف مصطلحات الدراسة

— اختيار المنهج الوصفي التحليلي

— بلورة مشكلة الدراسة الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية

— بناء اداة الدراسة وهي الاستبانة

— التعرف على المعالجات الاحصائية المناسبة

— عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

__ تقديم التوصيات والمقترحات

ما يميز الدراسة الحالية على الدراسات السابقة

__ انها اغلب الدراسات السابقة تمت في مؤسسات خدمانية واقتصادية اما دراستنا الحالية فكانت في مؤسسة قطاع التعليم العالي وهو ذوطابع عمومي خدماي الذي يعتبر فيه التعلم التنظيمي مهم جدا وذلك لأنه لغة التعليم وتوعية المجتمع ويساهم في خلق الابداع التنظيمي داخل مؤسسات التعليم العالي من اجل الرقي بالجامعات الجزائرية وهذا ما لا نجده في الدراسات السابقة

__ الدراسة الحالية اجريت على مستوى ولاية الوادي سنة 2022 لم نجد لحد الان مذكرة على مستوى الولاية بمكتبة الكلية تناولت التعلم التنظيمي ودوره في تعزيز الابداع ونفس الشي على مستوى مذكرات خارج الكلية

__ تميزت دراستنا بانها تمت في ظل جائحة كورونا والتي برز فيها التعلم عن بعد وكان السبب

الرئيسي في اغلب التعاملات بالأنترنت مما جعل المؤسسة تتميز بالمرونة

الفصل الثاني:

الاجراء الميداني لدراسة

تمهيد:

بعد تطرق للجانب النظري كل من التعلم التنظيمي والابداع التنظيمي سنحاول من الجزء التطبيقي أن نبين العلاقة بين كل من التعلم التنظيمي والابداع التنظيمي من خلال دراسة الحالة مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي في جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، ومن أجل التأكد من صحة الفرضيات من عدمها توجب علينا اللجوء إلى الدراسات الميدانية التي أوصى بها الباحثون.

وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛
- المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث بشكل توضيحي إلى لعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات بالإضافة لأهم الأساليب المستخدمة في الدراسة التحليلية.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

سيتم في هذا المطلب التعرف على عينة الدراسة، بالإضافة الاستبيان أداة الدراسة

أولاً: عينة الدراسة

تم توزيع الاستبيان بشكل ورقي على عينة من موظفي مؤسسة التعليم العالي بولاية الوادي بعنوان: التعلم التنظيمي ودوره في تعزيز الابداع في المؤسسة دراسة الحالة مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي في جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، حيث قدرت عدد الاستثمارات الموزعة 45 استثماراً وبعد الفرز تبين أن 5 ملغاة في حين 40 استثماراً قابلة للتحليل الإحصائي.

الجدول رقم (2): يوضح مجتمع الدراسة

البيان	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات الملغاة	عدد الاستثمارات القابلة للتحليل
العدد	45	5	40
النسبة	%100	%88.88	%11.11

المصدر: من اعداد الطلبة

ثانياً: تصميم استبيان الدراسة

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضاً الدراسات السابقة ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان مكون من 28 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص العامة عن أفراد عينة الدراسة حيث: الجنس، السن،

المستوى التعليمي، الخبرة.

الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في **التعلم التنظيمي** والذي احتوى على (08) عبارة تم

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في **الابداع التنظيمي** والذي احتوى على (20) عبارة.

تقسيمه أربعة أبعاد كما يلي:

- البعد الأول: الأصالة والطلاقة؛
- البعد الثاني: المرونة؛
- البعد الثالث: المشكلات والقدرة على حلها؛
- البعد الرابع: المخاطرة.

ثالثا: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات وفيما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

1- الأساليب الوصفية

- **التكرار والنسب المئوية:** للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- **المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.
- **الانحراف المعياري:** للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

2- الأساليب الاستدلالية

- **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛
- **معامل الارتباط بيرسون:** لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.
- **معامل الانحدار البسيط:** معرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع على حد

المطلب الثاني: ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة

سنحاول في هذا الجزء التعرف على مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات في الدراسة التحليل من خلال قياس على مدى صدقها وثباتها، وذلك من خلال توضيح كل من ثبات والاتساق الداخلي لأبعاده ومحاوره كما يلي.

أولاً: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصدقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحاً للدراسة

الجدول رقم (3): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
28	0.751

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي 0.751 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

ثانياً: الاتساق الداخلي للاستبيان

مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير والدرجة الكلية له لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع والجدول التالية توضح ذلك.

الجدول رقم (4): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة

أبعاد ومحاور الدراسة		الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان
Sig	Pearson Correlation	
0.000	0.869**	المحور الأول: التعلم التنظيمي
0.000	0.787**	المحور الثاني: الابداع التنظيمي
0.000	0.533**	البعد الأول: الأصالة والطلاقة؛
0.000	0.659**	البعد الثاني: المرونة؛
0.000	0.684**	البعد الثالث: المشكلات والقدرة على حلها؛
0.002	0.479**	البعد الرابع: المخاطرة.
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن لأبعاد المحور الثاني الابداع التنظيمي من خلال أبعاد (الأصالة والطلاقة، المرونة، المشكلات والقدرة على حلها، المخاطرة) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الأول دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور الثاني الابداع التنظيمي صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه. كمت يتبين لنا أنه أن هناك ارتباط بين محاور الدراسة المحور الأول التعلم التنظيمي والمحور الثاني الابداع التنظيمي، حيث قدرت قيمة مستوى المعنوية بين المتغيرين (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض وبالتالي هناك اتساق داخلي لمحاور الاستبيان.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث الجنس؛ السن؛ المستوى التعليمي؛ الخبرة، بالإضافة عرض عبارات محاور الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لعرض وتحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة كما يلي.

أولاً: عرض وتحليل البيانات العامة لعينة الدراسة

تتمثل هذه الخصائص في الجنس، السن المستوى التعليمي حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم(5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

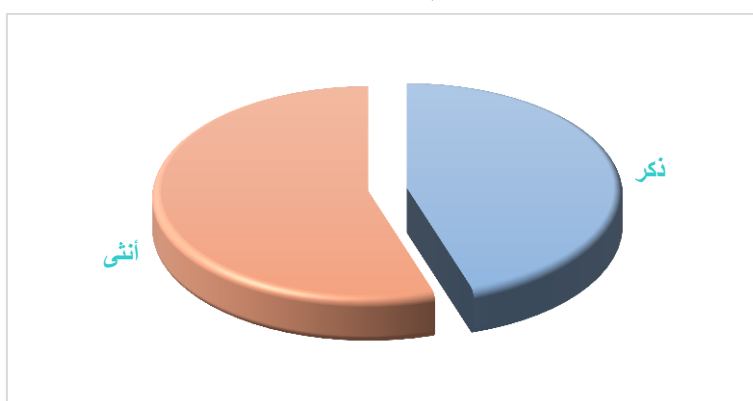
النسبة %	التكرار	الجنس
45	18	ذكر
55	22	أنثى
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الجنس حيث 55% لصالح الاناث في حين

45% لصالح الذكور من المجموع الإجمالي للنسب. كما هو مبين في الشكل الموالي.

الشكل رقم (2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

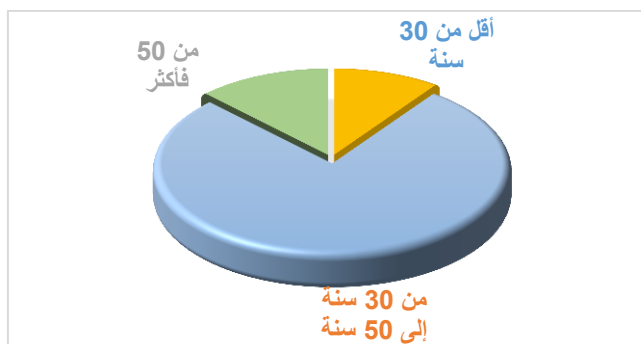
الجدول رقم(6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	4	10
من 30 سنة إلى 50 سنة	31	5,77
من 50 فأكثر	5	5,12
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية الفئات العمرية تتعامل مع المؤسسة محل الدراسة هي الفئة العمرية من 30 إلى 50 سنة بعدد 31 ونسبة 77.5 %، تليها الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر بعدد 5 ونسبة 12.5 % أما أقل من 30 سنة بعدد 4 ونسبة 10 % من المجموع الإجمالي للنسب.

الشكل رقم (3): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

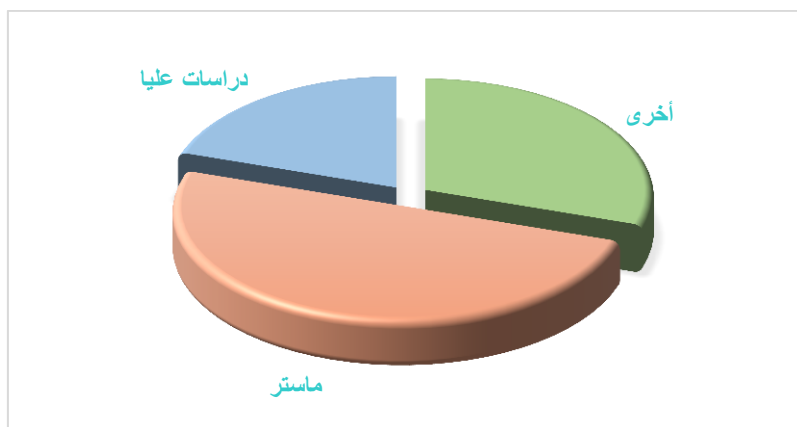
الجدول رقم (7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
30	12	أخرى
50	20	ماستر
20	8	دراسات عليا
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة ذات مستوى تعليمي جامعي " ماستر " بعدد 20 ونسبة 50% تليها مستويات أخرى بعدد 12 ونسبة 30% في حين دراسات عليا بعدد 8 ونسبة 20% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل التالي.

الشكل رقم (3): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

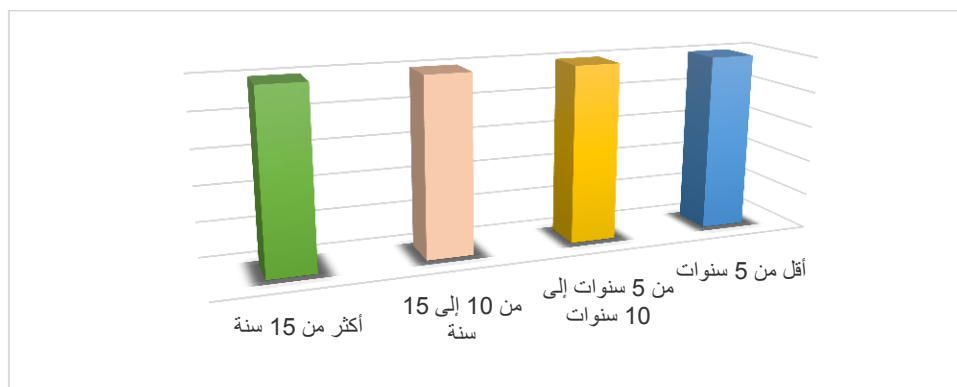
الجدول رقم (8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة
0,20	8	أقل من 5 سنوات
5,37	15	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
5,32	13	من 10 إلى 15 سنة
0,10	4	أكثر من 15 سنة
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة ذات خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنوات بعدد 15 ونسبة 37.5% تليها من 10 إلى 15 سنة بعدد 13 ونسبة 32.55% في حين أقل من 5 سنوات بعدد 8 ونسبة 20% أما أكثر من 15 سنة بعدد 4 ونسبة 10% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل التالي.

الشكل رقم (4): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

ثانيا: عرض وتحليل محاور الدراسة

نقدم من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال تقييم التعلم التنظيمي ودوره في تعزيز الابداع في المؤسسة دراسة الحالة مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي في جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالإضافة لحساب المتوسط النسبي التشتتي لإجابات عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك. وقبل التطرق لتحليل لجميع عبارات المتغير المستقل نوضح مقياس الاستبيان الذي تم استعمال مقياس ليكارت الثلاثي الذي من خلاله نبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (9): مقياس ليكارت الثلاثي

الاتجاه العام للعينة	المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة
منخفض	[1 - 1.60]
متوسط	[1.61 - 2.33]
مرتفع	[2.33 - 3]

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على المرجع: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل

البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، درا الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص. 22.

1- تحليل عبارات المحور الاول " التعلم التنظيمي "

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة محور التعلم التنظيمي من خلال تحديد الاتجاه العام لاجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات للمحور الاول

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
21 اسعى لزيادة معارفي من خلال استخدام طرق متعددة	75,2	588,0	2	مرتفع
استفدت من تجارب والمواقف التي تمر اثناء عملي	80,2	563,0	1	مرتفع
يتم تشجيع فرق العمل على تبادل الخبرات	42,2	712,0	5	مرتفع
يتم مناقشة الاخطاء في المؤسسة بهدف الاستفادة منها وعدم تكرارها	55,2	677,0	4	مرتفع
تعمل الادارة العليا الموظفين مقابل مساهمتهم في ايجاد حلول للمشاكل التي تواجههم اثناء العمل	22,2	697,0	7	متوسط
تساهم البرامج التدريبية في زيادة معارف ومهارات الموظفين	70,2	516,0	3	مرتفع
تنظم مؤسستكم مؤتمرات من اجل تفعيل قدرات العاملين	17,2	747,0	8	متوسط
اعمل جاهدا على تطوير معارفي من خلال المشاركة في الملتقيات	40,2	671,0	6	مرتفع
المحور الاول: التعلم التنظيمي	50,2	266,0		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الاول التعلم التنظيمي وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.50) وبدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3.00 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.17-2.80) حيث "العبارة رقم 22 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.80) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه الاستفادة من التجارب والمواقف التي تمر اثناء العمل ،يعتبر الموظفين التجارب السابقة ذواهمية كبيرة، أما"العبارة رقم 21"جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.75) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على السعي لزيادة المعارف من خلال استخدام طرق متعددة، وبذلك يسعى الموظفين الى زيادة معارفهم بمختلف الطرق. في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تساهم البرامج التدريبية في زيادة معارف ومهارات الموظفين " بمتوسط حسابي (2.70)وتعتبر المؤسسة البرامج التدريبية عامل مهم في تنمية المهارات وزيادة

الخبرات، تليها العبارة رقم 24 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.55) ما يدل على أنه يتم مناقشة الاخطاء في المؤسسة بهدف الاستفادة منها وعدم تكرارها، تساهم مناقشة الاخطاء والاستفادة منها من تحقيق الاهداف المبتغات وعدم تكرار نفس الاخطاء. وأخيراً نجد العبارة رقم 27 وبمتوسط حسابي (2.17) أي تنظم المؤسسة مؤتمرات من اجل تفعيل قدرات العاملين وتساهم المؤسسة في اقامة مؤتمرات من اجل رفع قدرات العاملين.

2- تحليل عبارات المحور الثاني " الابداع التنظيمي "

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة كل بعد من أبعاد الابداع التنظيمي من خلال تحديد الاتجاه العام لاجابات عينة الدراسة.

1. البعد الأول: الاصاله والطلاقة

الجدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول للمحور الثاني

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
يحرص زملاؤك على تقديم افكار جديدة ومناسبة للعمل	45,2	749,0	3	مرتفع
لديك القدرة على اقتراح حلولة سريعة لمواجهة مشاكل العمل	57,2	712,0	1	مرتفع
يجد زملاؤك ان الاجراءات العمل بحاجة الى عملية تطوير مستمر بعيدا عن الروتين	40,2	671,0	4	مرتفع
لديك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية قصيرة	45,2	714,0	2	مرتفع
تحرص مؤسستك على ادخال تغييرات في العمل	27,2	816,0	5	متوسط
البعد الأول: الاصاله والطلاقة	43,2	322,0		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول الاصاله والطلاقة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.43) وبدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3.00 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.27 - 2.75) حيث "العبارة رقم 02 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.75) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على امتلاك القدرة على اقتراح حلولة سريعة لمواجهة مشاكل العمل، أما "العبارة رقم 04" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.45) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، أي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية قصيرة، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " يحرص زملاؤك على تقديم افكار جديدة ومناسبة للعمل " بمتوسط حسابي (2.45)، تليها العبارة رقم 03 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.40) ما يدل على أن الزملاء يجدون ان الاجراءات العمل بحاجة الى عملية تطوير مستمر بعيدا عن الروتين، وأخيراً نجد العبارة رقم 05 بالمرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (2.27) أي حرص المؤسسة على ادخال تغييرات في العمل ومنه نستنتج توفر بعد الطلاقة والاصالة بشكل كبير ومرتفع لدى موظفين مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي لجامعة الشهيد حمه لخضر الادارة المركزية وهذا لان اغلبية عمالها طموح ينعم بأوج عطائه الفكري

البعد الثاني: المرونة

الجدول رقم (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني للمحور الثاني

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
لديك القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة	62,2	667,0	1	مرتفع
يحرص زملاؤك على معرفة الراي المخالف لرئيتهم للاستفادة منه	60,2	671,0	2	مرتفع
ترحب مؤسستك بابداعات عمالها	40,2	708,0	4	مرتفع
لديك القدرة على تقديم افكار متنوعة لتطوير العمل بتلاقائية	20,2	757,0	5	متوسط
نحرص على الاستفادة من الانتقاد الاخرين لنا	52,2	715,0	3	مرتفع
البعد الثاني: المرونة	47,2	413,0		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن عبارات البعد الثاني المرونة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.47) وبدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3.00 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.20 - 2.62) حيث "العبرة رقم 06 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.62) أي امتلاك القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة، أما "العبرة رقم 07" جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.60) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، أي حرص زملاء العمل على معرفة الراي المخالف لرئيتهم للاستفادة منه، في حين بالمرتبة الثالثة العبرة " نحرص على الاستفادة من الانتقاد الاخرين لنا" بمتوسط حسابي (2.52)، تليها العبرة رقم 08 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.40) ما يدل على ترحيب المؤسسة بابداعات عمالها. وأخيراً نجد العبرة رقم 09 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.20) أي امتلاك القدرة على تقديم افكار متنوعة لتطوير العمل بتلاقائية ومنه نستنتج ان بعد المرونة متوفر بشكل ملحوظ في مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة

الوادي الشهيد حمه لخضر وهذا تتوفر عليه المؤسسة من موظفين يبحثون دائما عن طرق وافكار جديدة للانجاز مهامهم وذلك للاستفادة من ذواالخبرات العالية.

البعد الثالث: المشكلات والقدرة على تحليلها

الجدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث للمحور الثاني

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة	الاتجاه العام للعينة
تحرص على معرفة اوجه القصور اوضعف في ما تقوم به من عمل	87,2	404,0	1	مرتفع
لديك القدرة على تبسيط الفكر عند مواجهة الصعاب والمواقف	67,2	655,0	2	مرتفع
تستطيع ادراك العلاقة بين الفكر تفسيره	57,2	675,0	3	مرتفع
تحصل على المعلومات المفصلة قبل بدءك بالعمل الجديد	42,2	675,0	5	مرتفع
لا يتم اتخاذ قرارات بشكل عشوائي بل حسب الدراسات الموجودة	45,2	845,0	4	مرتفع
البعد الثالث: المشكلات والقدرة على تحليلها	60,2	347,0		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن عبارات البعد الثالث مجال الدعم المالي والتمويلي والتسويقي وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.69) وبدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3,55 - 3,99) حيث "العبارة رقم 26 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (3,99) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه تقوم الحاضنات وبالتنسيق مع الجامعة بعقد معارض لعرض الأفكار الرائدة لتسويقها للمجتمع المحلي للحصول على التمويل، أما "العبارة رقم 20" جاءت بالمرتبة الثانية

وتمتوسط حسابي (3،77) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، على أن الحاضنات تلعب بعمل الوسيط الفعال بين رجال الأعمال والمنتسبين إليها، لطرح أفكارهم الريادية، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تقوم الحاضنات بتقديم المساعدات الكافية للمنتسبين إليها بوضع الخطط المالية لجميع مراحل المشروع " بمتوسط حسابي (3،73)، أما العبارة رقم 21 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3،70) ما يدل أنه تساهم الحاضنات بتسويق المشاريع الريادية للسوق المحلي وبشكل مستمر، وأخيراً نجد العبارة رقم 24 بالمرتبة الأخيرة و بمتوسط حسابي (3،55) ما يثبت على أنه تقدم الحاضنات وبالتنسيق مع الجامعة بدفع قيمة الإيجار في الحاضنات عن أصحاب المشاريع الرائدة بحالة عدم قدرة المنتسب إليها على دفعها لدى عمال المؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة الشهيد حمه لخضر حساسية كبيرة للمشكلات والقدرة كبيرة على تحليل وربط الامور. البعد الرابع: المخاطرة

الجدول رقم (14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع للمحور الرابع

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مرتبة	الاتجاه العام للعينة
تهتم بتقديم افكار مستحدثة بالعمل حتى لم تتطبق	47,2	750,0	2	مرتفع
تقترح اساليب جديدة لتحسين العمل رغم علمك بالمخاطر المترتبة على ذلك	25,2	898,0	4	متوسط
تعمل على تحدي الصعاب مهما كانت المواقف	10,2	810,0	5	مرتفع
تمتلك دافع قوي لتحقيق اهدافك	30,2	790,0	3	مرتفع
تحمل مسؤولية ما تقوم به من اعمال ولديك الاستعداد لمواجهة النتائج	57,2	712,0	1	مرتفع
البعد الرابع: المخاطرة	34,2	357,0		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عبارات البعد الرابع المخاطرة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.34) وبدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3.00 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الرابع موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.10 - 2.57) حيث "العبرة رقم 20 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (2.57) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على تحمل مسؤولية ما يقوم به العامل من اعمال والاستعداد لمواجهة النتائج. أما "العبرة رقم 16" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.47) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، على أنه تهم بتقديم افكار مستحدثة بالعمل حتى لم تتطبق، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة "تمتلك دافع قوي لتحقيق اهدافك" بمتوسط حسابي (2.30)، أما العبارة رقم 17 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.25) ما يدل على اقتراح اساليب جديدة لتحسين العمل رغم العلم بالمخاطر المترتبة على ذلك. اخيرا العبارة رقم 18 بالمرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي (2.10) ما يدل على العمل على تحدي الصعاب مهما كانت المواقف ومنه نستنتج ان عمال المؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة الشهيد حمه لخضر يمتلكون روح المخاطرة.

المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولاً: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الاعتدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج.

الجدول رقم (15): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Shapiro-Wilk		محاور الدراسة
Sig	قيمة Z	
0.127	0.937	المحور الأول: التعلم التنظيمي
0.361	0.970	المحور الثاني: الابداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لكل من المحور الأول 0.127 والمحور الثاني: 0.361 أكبر من 0.05 وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع أبعاد الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعية.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات الدراسة

1. نتائج اختبار الفرضية الأولى

نص الفرضية: يساهم التعلم التنظيمي في تعزيز الابداع التنظيمي في المؤسسة

نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يساهم التعلم التنظيمي في تعزيز الابداع التنظيمي في المؤسسة
- الفرضية البديلة (H_1): يساهم التعلم التنظيمي في تعزيز الابداع التنظيمي في المؤسسة

الجدول رقم (16): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الأولى

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.705	0.016	0.345	16.420	(H ₁)
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $+e_i \ 1x0.705+1.697Y=$				

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه يساهم التعلم التنظيمي في تعزيز الابداع التنظيمي في المؤسسة، وذلك استناداً إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت (B=0.705) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.345$) ما يدل على التعلم التنظيمي يساهم في تعزيز الابداع التنظيمي بنسبة (34.5%) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية (F=16.420) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

- بناءاً عليه قرار اختبار الفرضية الأولى: نقبل نص الفرضية الأولى يساهم التعلم التنظيمي في تعزيز الابداع التنظيمي في المؤسسة

1. نتائج اختبار الفرضية الثانية

نص الفرضية: توجد علاقة بين التعلم التنظيمي والابداع التنظيمي في المؤسسة.

الجدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الثانية

المتغيرات	معامل الارتباط r	مستوى الدلالة (sig)	قرار الاختبار
التعلم التنظيمي	0.680**	0.001	قبول الفرضية
الابداع التنظيمي			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه توجد علاقة بين التعلم التنظيمي والابداع التنظيمي في المؤسسة، من وجهة نظر عينة الدراسة، ذلك استناداً لمستوى المعنوية (Sig=0.001) أقل من مستوى المفروض 0.05، كما بلغ معامل الارتباط للمتغيرات على التوالي: (r=0.680) مايدل على وجود علاقة ارتباطية قوية متغيرات الدراسة.

-بناءاً عليه قرار اختبار الفرضية الأولى: أنه توجد علاقة دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة وعليه نقبل صحة الفرضية التي تنص على: توجد علاقة بين التعلم التنظيمي والابداع التنظيمي في المؤسسة.

2. نتائج اختبار الفرضية الثالثة

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي والطلاقة والاصالة

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

المتغيرات	معامل الارتباط r	مستوى الدلالة (sig)	قرار الاختبار
التعلم التنظيمي	0.715	0.000	قبول الفرضية
الطلاقة والأصالة			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي والطلاقة والاصالة من وجهة نظر عينة الدراسة، ذلك استناداً لمستوى المعنوية ($Sig=0.000$) أقل من مستوى المفروض 0.05، كما بلغ معامل الارتباط للمتغيرات على التوالي: ($r=0.715$) ما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية متغيرات الدراسة.

-بناءء عليه قرار اختبار الفرضية الثانية: أنه توجد علاقة دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة وعليه

نقبل صحة الفرضية التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي والطلاقة والاصالة

3. نتائج اختبار الفرضية الرابعة

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي والمرونة.

الجدول رقم (19): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

المتغيرات	معامل الارتباط r	مستوى الدلالة (sig)	قرار الاختبار
التعلم التنظيمي	0.358*	0.023	قبول الفرضية
المرونة			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي والمرونة، من وجهة نظر عينة الدراسة، ذلك استناداً لمستوى المعنوية ($\text{Sig}=0.023$) أقل من مستوى المفروض 0.05، كما بلغ معامل الارتباط للمتغيرات على التوالي: ($r=0.358$) ما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية متغيرات الدراسة.

-بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الثالثة: أنه توجد علاقة دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة وعليه نقبل صحة الفرضية التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي والمرونة.

3. نتائج اختبار الفرضية الخامسة

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي والمشكلات والقدرة على تحليلها

الجدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الخامسة

المتغيرات	معامل الارتباط r	مستوى الدلالة (sig)	قرار الاختبار
التعلم التنظيمي	0.654**	0.000	قبول الفرضية
المشكلات والقدرة على تحليلها			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي والمشكلات والقدرة على تحليلها، من وجهة نظر عينة الدراسة، ذلك استناداً لمستوى المعنوية ($\text{Sig}=0.000$) أقل من مستوى المفروض 0.05، كما بلغ معامل الارتباط للمتغيرات على التوالي: ($r=0.654$) ما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية متغيرات الدراسة.

-بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الرابعة: أنه توجد علاقة دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة وعليه نقبل صحة الفرضية التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي والمشكلات والقدرة على تحليلها.

نتائج اختبار الفرضية السادسة

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي المخاطرة

الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية السادسة

المتغيرات	معامل الارتباط r	مستوى الدلالة (sig)	قرار الاختبار
التعلم التنظيمي	0.720	0.000	قبول الفرضية
المخاطرة			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي المخاطرة، من وجهة نظر عينة الدراسة، ذلك استناداً لمستوى المعنوية ($Sig=0.000$) أقل من مستوى المفروض 0.05، كما بلغ معامل الارتباط للمتغيرات على التوالي: ($r=0.720$) ما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية متغيرات الدراسة.

-بناءاً عليه قرار اختبار الفرضية السادسة: أنه توجد علاقة دالة إحصائية ذات معنوية بين المتغيرات المدروسة وعليه نقبل صحة الفرضية التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي المخاطرة.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نبين التعلم التنظيمي ودوره في تعزيز الابداع في المؤسسة دراسة الحالة مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي في جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، وبعد توزيع الاستبان على عينة الدراسة، تم فيما بعد معالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ال SPSS لتتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهر أنه يساهم التعلم التنظيمي في تعزيز الابداع التنظيمي في المؤسسة

الخاتمة

لقد حاولنا في هذه الدراسة أن نبين ونبرز التعلم التنظيمي ودوره في تعزيز الابداع وذلك من خلال تناولنا فيما سبق أهم الأسس النظرية لموضوع البحث وكذا الميدانية. إن التعلم التنظيمي أحد أهم الطرق التي تؤثر في تعزيز الابداع وذلك عبر زيادة قدرتها على القيام بتشجيع وتوجيه عملية الابداع لديها ولجعل المؤسسة مواكبة لتطورات ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتجيب على الاشكالية وهي ما هو دور التعلم التنظيمي في تعزيز الابداع في المؤسسة الاقتصادية؟

✓ اختبار الفرضيات:

- يساهم التعلم التنظيمي في تعزيز الابداع التنظيمي في المؤسسة: تم اثبات هذه الفرضية لان التعلم التنظيمي يساهم في تعزيز الابداع في المؤسسة.
- توجد علاقة بين التعلم التنظيمي والابداع التنظيمي في المؤسسة: تم اثبات هذه الفرضية لان هناك علاقة بين التعلم التنظيمي والابداع التنظيمي
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي والطلاقة والاصالة: تم اثبات الفرضية لان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي والطلاقة والاصالة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي والمرونة:
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي والمشكلات والقدرة على تحليلها.
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي المخاطرة

النتائج:

- التعلم التنظيمي والابداع كلاهما يعطي للمؤسسة تميز ومكانة من حيث خدماتها
- ان الاهتمام بترقية قدرات المورد البشري الابداعية يعد عاملا مهما في تحقيق احسن الخدمات
- يؤثر التعلم التنظيمي في تعزيز الابداع في مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي بجامعة الوادي الشهيد حمه لخضر
- يساهم التعلم التنظيمي في تعزيز دور الابداع بالمؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي بجامعة الوادي الشهيد حمه لخضر

- تهم مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة الوادي الشهيد حمه لخضر للابداع التنظيمي لدى العاملين وتحقيق رضاهم وذلك بتقديم المؤسسة لخدمات تطابق مع توقعاتهم وتفوقها
- تهم مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة الشهيد حمه لخضر لتعلم التنظيمي لدى العاملين وتحقيق رضاهم وذلك بتقديم المؤسسة لخدمات تطابق مع توقعاتهم وتفوقها
- اظهرت النتائج ان مستوى توافر التعلم التنظيمي في المؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة الشهيد حمه لخضر كان مرتفعا.

✓ التوصيات

- على ضوء ما جاء في مضمون الدراسة النظرية والميدانية نوصي بالنقاط التالية
- على المؤسسة تنظيم برامج تدريبية لزيادة معارف ومهارات الموظفين
- على مؤسسات التعليم العالي في الجزائر إدخال تغييرات وأساليب وطرق جديدة في العمل
- محاولة تنمية قدرات إبداعية لدى عمال المؤسسة
- اعتماد نظام الحوافز التي تشجع على التعلم والابداع
- العمل على تبني أساليب حديثة تنمية روح الابداع والتعلم في المؤسسة
- على المؤسسة إعطاء معلومات تفصيلية للعمال قبل البد بالعمل

✓ آفاق الدراسة

- ربط الابداع التنظيمي بمتغيرات تنظيمية أخرى
- ربط التعلم التنظيمي بمتغيرات تنظيمية أخرى
- إجراء دراسة حول أساليب تنمية الابداع التنظيمي
- إجراء دراسات أخرى متمحورة حول التعلم التنظيمي

قائمة المراجع

⁻ الزهرة رحال ،سارة جبالي ،كريمة سعد الله، اثر الابداع التنظيمي في علاقة التمكين الاداري بالاداء الوظيفي للعاملين (دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي)، مذكرة مقدمة للاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكاامي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخطر، الوادي، 2018 – 2019.

⁻ بالطيب عيشة واخرون، اثر استراتيجيات إدارة الصراع على الابداع التنظيمي في المؤسسة ،تخصص ادارة الاعمال ،شعبة علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخطر ،بالوادي ،2018_2019.

⁻ بلال خلف السكارنه، دور التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن، مقال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد الرابعون، جامعة الاسراء الاردن، 2014.

⁻ ترغيني صباح، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير تخصص اقتصاد وادارة المعارف كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2008/2017.

⁻ حسين مدني، حليلو محمد العربي ،تمكين العاملين واثره على تنمية الابداع التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماستر اكاامي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة التسيير، تخصص ادارة الاعمال، 2018_2019.

⁻ خديجة بلموهوب، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية علوم التسيير كليوالعلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس سطيف الجزائر، السنة الجامعية 2011/2012.

⁻ خيرة عيشوش ،رفيقة بوسالم ،تأثير التعلم التنظيمي وادارة المعرفة على الابداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية نمذجة هيكلية مع نموذج مفاهيمي مجلة التنظيم والعمل، المجلد 4، العدد 4(7)،

- دحنون عبد العزيز، مبادرات التعلم التنظيمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة ماستر، ادارة اعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2017 . 2018.
- ذعار شجاع ضيف الله المطيري، بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل للتطوير التنظيمي، مذكرة ماجستير، برنامج إدارة التقنية تخصص إدارة أعمال كلية الدراسات جامعة الخليج العربي العليا المملكة العربية السعودية،
- رشا مهدي الخفاجي، تأثير الذكاء الانفعالي في التعلم التنظيمي، مقال، كلية الادارة والاقتصاد إدارة أعمال جامعة البصرة، مجلة دورية نصف سنوية المجلد التاسع العدد التاسع عشر، قبول النشر .24\10\2013
- علي عبد الأمير عبد الحسين كمونه، التعلم التنظيمي وتأثيره في بناء القدرات الريادية، بحث استطلاعي في شركة زين للاتصالات فرع كربلاء، مقال، المجلة العراقية للعلوم الادارية المجلد 16 العدد 63 كلية الصفوة جامعة كربلاء العراق، بدون تاريخ نشر.
- فتيحة عبد النوري، أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي الجزائر، السنة الجامعية .2018\2019
- خلوف زهرة، دورالابداع الاداري في تحسين الاداء الوظيفي ،مجلة الاقتصاد الجديد ،العدد 17،المجلد 02 ،جامعة خميس مليانة، 2017.
- رواجية مريم، عملية التعلم التنظيمي وأثرها على الابداع في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية ،كلية الاداب والعلوم الانسانية والاجتماعية.
- سوزان دروزة وآخرون، تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن دراسة مقارنة، مقال، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 10 العدد 4، 2014.
- صبا ح بن سهلة، دور التمكين الاداري في بناء المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، الموسم الجامعي 2015/2016.

الملاحق

استمارة الاستبيان

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: ادارة اعمال

استمارة استبيان حول موضوع

التعلم التنظيمي و دوره في تعزيز الابداع في المؤسسة

دراسة الحالة مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي في جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

تحية طيبة وبعد:

استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال في اطار اعداد مذكرة بعنوان التعلم التنظيمي ودوره في تعزيز الابداع في المؤسسة الاقتصادية يسرنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان لتكونوا جزءا مساهما في تكريس البحث العلمي والذي نأمل في الاجابة عليه بكل موضوعية وامانة كما نطمئنكم ان الآراء التي نحصل عليها خاصة بأغراض البحث والدراسة فقط وتحاط بالسرية التامة شاكرين ومقدرين لكم حسن التعاون والاهتمام والسلام عليكم.

ملاحظة: - الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

- الرجاء الاجابة على كل البيانات

المحور الاول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ انثى
2. السن: ☐ اقل من 30 سنة ☐ من 30 الى 50 ☐ من 50 فاكتر
3. المستوى التعليمي: ☐ اخرى ☐ ماستر ☐ دراسات عليا
4. الخبرة: ☐ اقل من 5 ☐ من 5 الى 10 ☐ من 10 الى 15 ☐ اكثر من 15

المحور الاول: التعلم التنظيمي

الرقم	العبارات	غير موافق	موافق	محايد
1	اسعى لزيادة معارفي من خلال استخدام طرق متعددة			
2	استفد من تجارب والمواقف التي تمر اثناء عملي			
3	يتم تشجيع فرق العمل على تبادل الخبرات			
4	يتم مناقشة الاخطاء في المؤسسة بهدف الاستفادة منها وعدم تكرارها			
5	تعمل الادارة العليا الموظفين مقابل مساهمتهم في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم اثناء العمل			
6	تساهم البرامج التدريبية في زيادة معارف ومهارات الموظفين			
7	تنظم مؤسستكم مؤتمرات من اجل تفعيل قدرات العاملين			
8	اعمل جاهدا على تطوير معارفي من خلال المشاركة في الملتقيات			

المحور الثاني: الابداع التنظيمي

البعد: الاصاله والطلاقة

الرقم	العبارات	غير موافق	موافق	محايد	البعد
9	يحرص زملاؤك على تقديم افكار جديدة ومناسبة للعمل				الاصالة والطلاقة
10	لديك القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل				
11	يجد زملاؤك ان الاجراءات العمل بحاجة الى عملية تطوير مستمر بعيدا عن الروتين				
12	لديك القدرة على تقديم اكثر من فكرة خلال مدة زمنية قصيرة				
13	تحرص مؤسستك على ادخال تغييرات في العمل				

البعد: المرونة

الرقم	العبارات	غير موافق	موافق	محايد	البعد
14	لديك القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة				المرونة
15	يحرص زملاؤك على معرفة الراي المخالف لرأيهم للاستفادة منه				
16	ترحب مؤسستك بإبداعات عمالها				
17	لديك القدرة على تقديم افكار متنوعة لتطوير العمل بتلقائية				
18	لديك القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة				

البعد: المشكلات والقدرة على تحليلها

الرقم	العبارات	غير موافق	موافق	محايد	البعد
19	تحرص على معرفة اوجه القصور اضعف في ما تقوم به من عمل				المشكلات والقدرة على تحليلها
20	لديك القدرة على تبسيط الأفكار عند مواجهة الصعاب والمواقف				
21	تستطيع ادراك العلاقة بين الأفكار تفسيره				
22	تحصل على المعلومات المفصلة قبل بدئك بالعمل الجديد				
23	لا يتم اتخاذ قرارات بشكل عشوائي بل حسب الدراسات الموجودة				

البعد: المخاطرة

العدد	الرقم	العبارات	غير موافق	موافق	محايد
المخاطرة	24	تُهنم بتقدم افكار مستحدثة بالعمل حتى لم تتطبق			
	25	تقترح اساليب جديدة لتحسين العمل رغم علمك بالمخاطر المترتبة على ذلك			
	26	تعمل على تحدي الصعاب مهما كانت المواقف			
	27	تمتلك دافع قوي لتحقيق اهدافك			
	28	تتحمل مسؤولية ما تقوم به من اعمال ولديك الاستعداد لمواجهة النتائج			

الملاحق رقم (1): نتائج ألفا كرونباخ للاستبيان

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	0,100
	Excluded ^a	0	0,
	Total	40	0,100

a. Listwise deletion based on all variables

in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
751,	28

الملاحق رقم (2): نتائج الاتساق الداخلي

Correlations

		MMM1	MMM2	MMM3	MMM4	MMMMM2
MMM1	Pearson Correlation	1	084,	330*	046,-	533**
	Sig. (2-tailed)		607,	038,	776,	000,
	N	40	40	40	40	40
MMM2	Pearson Correlation	084,	1	249,	098,	659**
	Sig. (2-tailed)	607,		121,	545,	000,

	N	40	40	40	40	40
MMM3	Pearson Correlation	330*	249.	1	074.	684**
	Sig. (2-tailed)	038.	121.		649.	000.
	N	40	40	40	40	40
MMM4	Pearson Correlation	046.-	098.	074.	1	479**
	Sig. (2-tailed)	776.	545.	649.		002.
	N	40	40	40	40	40
MMMMM2	Pearson Correlation	533**	659**	684**	479**	1
	Sig. (2-tailed)	000.	000.	000.	002.	
	N	40	40	40	40	40

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		XXX1	MMMMM2	TOTAL
XXX1	Pearson Correlation	1	380*	869**
	Sig. (2-tailed)		016.	000.
	N	40	40	40
MMMMM2	Pearson Correlation	380*	1	787**
	Sig. (2-tailed)	016.		000.
	N	40	40	40
TOTAL	Pearson Correlation	869**	787**	1
	Sig. (2-tailed)	000.	000.	

N	40	40	40
---	----	----	----

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (3): نتائج الاتساق الداخلي

		جنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	18	0,45	0,45	0,45
	أنثى	22	0,55	0,55	0,100
	Total	40	0,100	0,100	

		السن			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	4	0,10	0,10	0,10
	من 30 سنة إلى 50 سنة	31	5,77	5,77	5,87
	من 50 فأكثر	5	5,12	5,12	0,100
	Total	40	0,100	0,100	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أخرى	12	0,30	0,30	0,30
	ماستر	20	0,50	0,50	0,80
	دراسات عليا	8	0,20	0,20	0,100
	Total	40	0,100	0,100	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	8	0,20	0,20	0,20
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	15	5,37	5,37	5,57
	من 10 إلى 15 سنة	13	5,32	5,32	0,90
	أكثر من 15 سنة	4	0,10	0,10	0,100
	Total	40	0,100	0,100	

الملحق رقم (4): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	40	7500,2	58835,٠
X2	40	8000,2	56387,٠
X3	40	4250,2	71208,٠
X4	40	5500,2	67748,٠
X5	40	2250,2	69752,٠
X6	40	7000,2	51640,٠
X7	40	1750,2	74722,٠
X8	40	4000,2	67178,٠
XXX1	40	5031,2	26628,٠
Valid N (listwise)	40		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
W1	40	4500.2	74936.2
W2	40	5750.2	71208.2
W3	40	4000.2	67178.2
W4	40	4500.2	71432.2
W5	40	2750.2	81610.2
MMM1	40	4300.2	32201.2
Valid N (listwise)	40		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
W6	40	6250.2	66747.2
W7	40	6000.2	67178.2
W8	40	4000.2	70892.2
W9	40	2000.2	75786.2
W10	40	5250.2	71567.2
MMM2	40	4700.2	41399.2
Valid N (listwise)	40		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
W11	40	8750.2	40430.٤
W12	40	6750.2	65584.٤
W13	40	5750.2	67511.٤
W14	40	4250.2	67511.٤
W15	40	4500.2	84580.٤
MMM3	40	6000.2	34789.٤
Valid N (listwise)	40		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
W16	40	4750.2	75064.٤
W17	40	2500.2	89872.٤
W18	40	1000.2	81019.٤
W19	40	3000.2	79097.٤
W20	40	5750.2	71208.٤
MMM4	40	3400.2	35720.٤
Valid N (listwise)	40		

الملحق رقم (5): نتائج الفرضية الأولى

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
XXX1	.201 ^c	40	.125 ^c	.937 ^c	40	.127 ^c
MMMMM2	.088 ^c	40	.200 [*]	.970 ^c	40	.361 ^c

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.807 ^a	.453 ^c	.322 ^c	19995 ^c

XXX1.a. Predictors: (Constant)

ANOVA^a

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	257 ^c	1	257 ^c	420.16	.016 ^b
	Residual	519.1	38	.040 ^c		
	Total	776.1	39			

a. Dependent Variable: MMMMM2

XXX1.b. Predictors: (Constant)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant	697,1	303,٤		608,1	000,٤
	XXX1	057,٤	120,٤	807,٤	534,٤	016,٤

a. Dependent Variable: MMMMM2

الملحق رقم (6): نتائج الفرضية الأولى

Correlations

		XXX1	MMMMM2
XXX1	Pearson Correlation	1	680*,٤
	Sig. (2-tailed)		001,٤
	N	40	40
MMMMM2	Pearson Correlation	680*,٤	1
	Sig. (2-tailed)	001,٤	
	N	40	40

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (7): نتائج الفرضية الثانية

Correlations

XXX1	MMM1
------	------

XXX1	Pearson Correlation	1	715،
	Sig. (2-tailed)		000،
	N	40	40
MMM1	Pearson Correlation	715،	1
	Sig. (2-tailed)	000،	
	N	40	40

الملحق رقم (8): نتائج الفرضية الثالثة

Correlations

		XXX1	MMM2
XXX1	Pearson Correlation	1	358*
	Sig. (2-tailed)		023،
	N	40	40
MMM2	Pearson Correlation	358*	1
	Sig. (2-tailed)	023،	
	N	40	40

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (9): نتائج الفرضية الرابعة

Correlations

		XXX1	MMM3
XXX1	Pearson Correlation	1	654**،
	Sig. (2-tailed)		000،
	N	40	40
MMM3	Pearson Correlation	654**،	1
	Sig. (2-tailed)	000،	
	N	40	40

الملحق رقم (10): نتائج الفرضية الخامسة

Correlations

		XXX1	MMM4
XXX1	Pearson Correlation	1	720،
	Sig. (2-tailed)		000،
	N	40	40
MMM4	Pearson Correlation	720،	1
	Sig. (2-tailed)	000،	
	N	40	40

الملحق رقم (11): جدول محكمي الاستبانة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
د.مرزوقي مرزوقي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-
د.منى خلف	أستاذ محاضر (ب)	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-