

استراتيجيات التعلم التنظيمي وأثرها في الإبداع بالمؤسسة: دراسة ميدانية في مؤسسة فرتيال بعنابة *

د. بلخضر مسعودة **

* تاريخ التسليم: 2015 / 1 / 13 م، تاريخ القبول: 2015 / 3 / 25 م.
** أستاذة مساعدة/ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير/ جامعة باجي مختار/ عنابة/ الجزائر.

The impact of learning organizational strategies on the worker creativity: field study in FERTIAL Company - ANNABA -

Abstract:

This research aims at investigating the impact of the organizational learning strategies on the creativity in FERTIAL ANNABA Company, and measure the impact of demographic and functional factors on both of them. To achieve this goal the researcher undertook a field study by interviewing a sample represented by (325) workers, which had only responded (150) with a response rate (46.15 %). The questionnaire consists of three parts, the first one relates to the personal data, the second relates to the organizational learning strategies data, while the third explores the implementation of the creativity factors in that corporation. Its data analysis was based on: descriptive methods, analyze of variance, multiple regression, t - test, one way Anova analysis. In addition, the results indicated the impact of the learning organizational strategies on the creativity. On the other hand, the facts that there were a significant differences in the employees perceptions of creativity concept interpreted to be due to the experience and the administrative level. Based on these results we proposed some recommendations for the managers of the company.

Keywords: organizational learning, organizational learning strategies, organizational creativity.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة إستراتيجيات التعلم التنظيمي وأثرها في الإبداع بمؤسسة فرتيال بعنابة، وقياس أثر العوامل الديموغرافية والوظيفية في كل منهما. ولتحقيق هذه الغاية قام الباحث باستطلاع آراء (325) عاملا استجاب منهم (150) بنسبة رد بلغت (46.15 %) ، حيث تم تصميم استمارة تكونت من ثلاثة أجزاء: تعلق الجزء الأول بالبيانات الشخصية، وتضمن الجزء الثاني جملة من الاستفسارات حول إستراتيجيات التعلم التنظيمي، أما الجزء الأخير فقد تناول استفسارات تهدف إلى التعرف على مدى توفر الإبداع في المنظمة محل البحث. ومن أجل تحليل النتائج تم الاعتماد على التحليل الإحصائي الوصفي، تحليل التباين للانحدار، الانحدار المتعدد، اختبار T - test وتحليل التباين الأحادي. وكان من أهم نتائج التحليل وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التعلم التنظيمي على الإبداع، بالإضافة إلى تسجيل فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الإبداع تعزى لمتغيري الخبرة والمستوى الإداري، وختمت الدراسة بتقديم توصيات للمسؤولين بالمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، استراتيجيات التعلم التنظيمي، الإبداع.

◆ تبرز أهمية الدراسة في محاولة ربط استراتيجيات التعلم التنظيمي بعناصر الإبداع، الذي يعدّ مؤشراً ومطلباً رئيسياً يستدل به على نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها.

◆ كما تبرز أهمية الدراسة في محاولة معرفة أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الإبداع على مستوى مؤسسة فرتيال، من خلال مساءلة موردها البشري للتوصل إلى الاستراتيجيات التي يمكن الاعتماد عليها كقاعدة لتنمية الإبداع على مستوياتها.

◆ تبرز أهمية الدراسة في إمكانية إفادة المسؤولين بالمؤسسات الجزائرية من النتائج المتوصل لها - والتي تحتاج بالطبع إلى دراسات أخرى تدعمها - وتوجيههم نحو اتخاذ قرارات فيما يخص ضرورة تبني أساليب إدارية حديثة لتنمية موردها البشري باعتباره المصدر الأول للعمل الإبداعي.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة مدى ممارسة إستراتيجيات التعلم التنظيمي حسب آراء المبحوثين بمؤسسة فرتيال.
- التعرف على الاستعداد للإبداع لدى العاملين من خلال توفر عناصره بمؤسسة فرتيال.
- معرفة أثر ممارسة إستراتيجيات التعلم التنظيمي في عناصر الإبداع لدى العاملين بمؤسسة فرتيال.
- معرفة أثر العوامل الديموغرافية والوظيفية في التعلم التنظيمي وفي عناصر الإبداع.
- تقديم إطار نظري عن التعلم التنظيمي والإبداع.
- تقديم توصيات لمتخذي القرار بمؤسسة فرتيال.

فرضيات الدراسة:

تمثلت في ما يلي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات التعلم التنظيمي على الإبداع بمؤسسة فرتيال بعنابة، وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات التعلم التنظيمي في بعد الطلاقة.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات التعلم التنظيمي في بعد المرونة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات التعلم التنظيمي في بعد الأصالة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات التعلم التنظيمي في بعد الحساسية للمشكلات.
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات التعلم التنظيمي في بعد المخاطرة.

مقدمة:

يعد التعلم التنظيمي والإبداع من المفاهيم المعاصرة التي تعزز الاهتمام بها خلال العقدين الأخيرين، واستمررا بخطى ثابتة لما لهما من أثر بارز في مستوى المنظمات. فقد عمد العديد منهما إلى تبني أساليب إدارية حديثة كتشجيع التفكير الإبداعي وتعزيز التعلم التنظيمي، الذي سمح بزيادة وعيها وإدراكها للمعلومات المتعلقة بعناصر بيئتها الداخلية والخارجية وبمختلف الأطراف الفاعلين بها، كما أصبحت الحاجة إلى الإبداع مطلباً ضرورياً إذا أرادت المنظمة الوصول إلى التميز والمحافظة على استمراريتها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لقد أضحي من الضروري على إدارة المؤسسات تبني أساليب عمل حديثة تتوافق مع التغيرات البيئية المتسارعة، الأمر الذي يحتم على قادتها والعاملين بها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات، وتوظيف المنهج الإبداعي (الهيجان، 1999: 01) من خلال تشجيع الأفكار والأساليب الجديدة في إطار من التعلم المستمر. وتكمن مشكلة الدراسة في محاولة معرفة مدى تأثير إستراتيجيات التعلم التنظيمي في الإبداع بمؤسسة فرتيال، من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما مدى ممارسة استراتيجيات التعلم التنظيمي كما يراها العاملون بمؤسسة فرتيال؟
- ما مدى توفر الإبداع كما يراه العاملون بمؤسسة فرتيال؟
- هل تؤثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الإبداع بمؤسسة فرتيال؟

● هل تمارس استراتيجيات التعلم التنظيمي أثراً على عناصر الإبداع والمتمثلة في «الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات والمخاطرة»؟

● هل يوجد فروق في اتجاهات المبحوثين نحو إستراتيجيات التعلم التنظيمي ونحو الإبداع تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية؟

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوع التعلم التنظيمي من خلال استعراض إستراتيجياته المتمثلة في « التعلم بالتأكيد على الكفاءة، وبالتأكيد على الابتكار وبالتأكيد على التوجهات، وبالتأكيد على المهنية، والتعلم بالتأكيد على التركيز»

◆ كما تبرز أهميتها في معرفة مدى توفر الاستعداد للتغيير والتكيف مع كل ما هو جديد، من خلال توفر كل من "الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات والمخاطرة".

من المرة الأولى ودون أخطاء مما يؤدي إلى تقليل التكاليف، كما تقوم الإدارة بتشجيع العاملين على الاعتراف بأخطائهم والاستفادة منها.

■ إستراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار learning strategy focused on innovation: تشير إلى حث العاملين على التفكير واكتشاف طرائق جديدة لإنجاز الأعمال، مما يتطلب توفير المناخ المناسب والمساعد على المنافسة وتبادل وجهات النظر بين العاملين.

■ إستراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات learning strategy focused on direction: تتعلق بمدى الاهتمام بالتعلم التنظيمي على المدى البعيد من خلال معرفة العاملين لأنشطة المؤسسة ومشاركة الآخرين وجهات نظرهم فضلا عن معرفتهم بتوجهاتها الإستراتيجية.

- إستراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية learning strategy focused on proficiency: تركز هذه الإستراتيجية على إكساب العاملين مهارات من خلال التدريب المستمر.

- إستراتيجية التعلم بالتأكيد على التركيز learning strategy focused on concentration: تشير إلى التركيز على سوق الخدمة من حيث إدامة الحصة السوقية للمؤسسة، من خلال تجريب طرائق وأساليب جديدة لخدمة هذه الأسواق (الخشالي، 2013: 87)

1 - 1 - فوائد التعلم التنظيمي: للتعلم التنظيمي عدة فوائد يمكن إجمالها في:

- زيادة معرفة العاملين ومهاراتهم بما يمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة أكبر؛

- تقليل معدلات الأخطاء التي يرتكبها الفرد أثناء عمله مما يؤدي إلى توفير في التكاليف؛

- تحسين إنتاجية العاملين في المنظمات التي تشجع التعلم التنظيمي؛

- رفع درجة استجابة المنظمة للتغيرات التي تجري في البيئة الخارجية؛

- تعزيز المكانة الاجتماعية للفرد علميا وعمليا (أيوب، 2004: 63 - 134)

1 - 2 - أنواع التعلم التنظيمي: يمكن التمييز بين نوعين أساسيين، وهما:

■ التعلم التكيفي Adaptive Learning: يرتبط بالتعلم التقليدي ويركز على الاستفادة من أفكار الآخرين وممارساتهم.

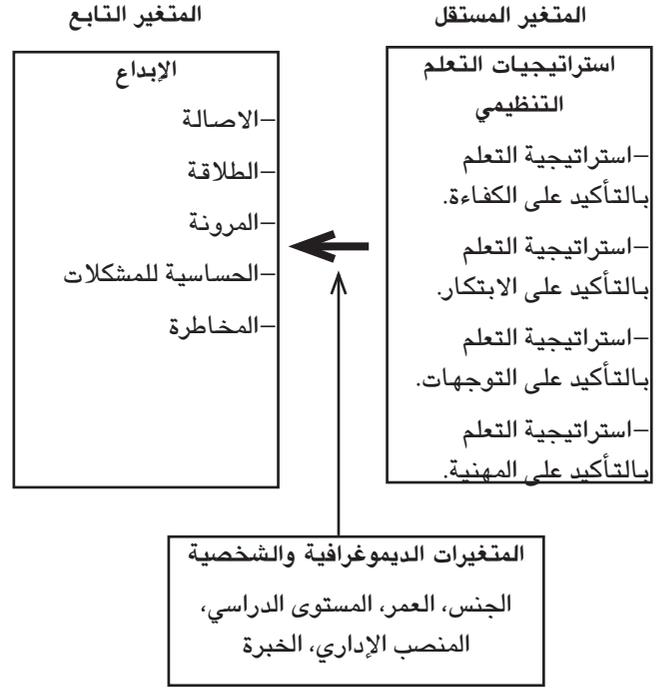
■ التعلم التوليدي Generative Learning: يقوم على الإبداع لأنه يتطلب طرقا جديدة في النظر إلى كيفية تفاعل المنظمة مع بيئتها، من خلال إيجاد طرائق إبداعية لحل المشكلات (نجم، 2004: 259)

1 - 3 - مراحل التعلم التنظيمي: تم وضع نموذج من قبل Charreire - Petit بالتركيز على مقارنة زمنية لسيروية التعلم

■ الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو استراتيجيات التعلم التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية.

■ الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو عناصر الإبداع تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية.

نموذج الدراسة:



الاطار النظري والدراسات السابقة:

يعد كل من التعلم التنظيمي والإبداع من أكثر المصطلحات تداولاً في الفترة الحالية لما لهما من أهمية بارزة على مستوى المنظمة.

أولاً - مفهوم التعلم التنظيمي: يمثل تلك العملية المستمرة النابعة من رؤية أعضاء المنظمة التي تهدف إلى استثمار الخبرات والتجارب ورصد المعلومات، ثم مراجعتها في حل مشكلاتها (الهيجان، 1998: 675)، وتتعلم المؤسسة نتيجة اكتساب المعلومة، وتراكم الخبرات من خلال طرح منتجاتها وخدماتها - منتج التعلم - أو من خلال السيرورة التي تؤدي إلى طرحها وتقديمها - سيرورة التعلم - (جفال، 2008: 06)، وتتعلم المؤسسة في كل مرة تضيف فيها عنصرا جديدا لمخزون معلوماتها (Aussanaire and Garcia, 2002: 24). وعلى هذا الأساس يعرف التعلم التنظيمي بأنه نشاط طويل الأجل يهدف لبناء مزايا تنافسية على المدى البعيد (أيوب، 2004: 63)، وبشكل عام تتكون استراتيجياته من:

■ إستراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة learning strategy focused on efficiency: تركز على إنجاز العمل بشكل صحيح

- مرحلة الاهتمام: تبدأ عملية الإبداع بالاهتمام أو الشعور بالحاجة.

- مرحلة الإعداد: عملية جمع المعلومات حول المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع.

- مرحلة الاحتضان: تتداخل خلالها عوامل شعورية ولاشعورية في شخصية المبدع.

- مرحلة الإلهام: تعبر عن ظهور الفكرة الجوهرية، حيث يتمكن الفرد من إعادة ترتيب أفكاره بما يسمح له بالوصول إلى ما يمثل حلاً نموذجياً.

- مرحلة التحقق: تشمل عملية التبصر والتحقق من الفكرة (بطرس وعوي، 2006: 42)

الدراسات السابقة:

عمل الباحث على الوقوف على بعض الدراسات التي يعتقد بأن لها صلة بالموضوع، حيث ناقش بعضهم منها بعداً أو أكثر من الأبعاد المكونة للتعلم التنظيمي أو للإبداع.

لدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي: في دراسة (Den-ton, 1998) تناولت العوامل التي أسهمت في تطور مفهوم التعلم التنظيمي، وقدمت نموذجاً مقترحاً له يتألف من ثلاثة أبعاد تتمثل في البعد الاستراتيجي، والتنظيمي، والثقافي، وتوصلت الدراسة إلى أن العامل الرئيسي في تعلم المنظمة يتطلب تطبيق نموذج يحتوي على الأبعاد الثلاثة المقترحة، التي يتطلب إيجادها دعماً من الإدارة العليا.

دراسة (Crossan and Berdrow, 2003) تناولت العلاقة بين التعلم التنظيمي والتجديد الاستراتيجي، وهدفت إلى تقديم إطار عام يمكن تعميمه لفهم هذه العملية بجميع المنظمات وفهم الاستجابة المطلوبة للتغيير عند التحول من أسلوب تقليدي إلى آخر حديث. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين نموذج التعلم في المؤسسة واستطاعت تفسير كيفية إدارة التوتر الذي ينشأ عند اكتشاف واستثمار ما قد تم تعلمه سابقاً.

أما في دراسة قامت بها (أيوب، 2004) بعنوان "دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى"، فتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن البعد الثقافي لممارسة التعلم التنظيمي كان أكثر المتغيرات ارتباطاً بالتغيير الاستراتيجي يليه البعد الاستراتيجي، وجاء البعد التنظيمي في المرتبة الثالثة.

وفي دراسة (Gorelick 2005) هدفت إلى التعرف على أهمية التعلم التنظيمي، حيث توصلت إلى أنه يساهم في خلق المنظمة المتعلمة، كما وتكون فعالة إذا تم الفهم العميق لدورة التعلم أولاً ثم تحديد الاستراتيجيات الإدارية التي يتم من خلالها فهم ظروف وبيئة المنظمة.

دراسة (الخالدي، 2012) بعنوان "دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز"، وقد تكون المجتمع من الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق

التنظيمي، ووفق هذا النموذج هناك خمس مراحل أساسية تتمثل في:

■ مرحلة الكشف: يتم خلالها الإعلان عن الرغبة في تطوير مشروع معين، حيث يتم طرح أو عرض هدف التعلم.

■ مرحلة التعبئة: يعرض الفريق المكلف بالمشروع على الفاعلين تغيير البنية الرسمية لإدارة المشروع.

■ مرحلة إنتاج الخبرات: تمثل قلب سيرورة التعلم، حيث يمكن خلالها ظهور نوعين من الخبرات، خبرات ذات علاقة مباشرة بموضوع المشروع وتسمى الخبرات المركزية وأخرى ليس لها علاقة مباشرة تسمى الخبرات غير مركزية.

■ مرحلة الاختبار: تتمثل في تحليل التغييرات الحاصلة في المنظمة سواء في الممارسات أو في الخطط المعرفية التي تقودها.

■ مرحلة الترميز: يتم خلالها تعديل الذاكرة التنظيمية وتسجيل المعارف الصريحة والضمنية، كما يتم تعميم وتقاسم الخبرات التي تم إنتاجها (جفال، 2008: 10)

◀ ثانياً - مفهوم الإبداع: يعرف بأنه عملية تتضمن التعامل مع المواقف والنظر إليها بروية جديدة وغير مألوفة في علاقة تفاعلية تجمع بين الفرد والبيئة التنظيمية والكلية، بما يؤدي إلى إيجاد شيء جديد وأصيل (Jean François, 2008 : 210) ، كما يعرف الإبداع بأنه عملية خلق أشكال تنظيمية وممارسات إدارية جديدة (Leed and Looise, 2005 : 109) ، بما يؤدي إلى الإنتاج بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية لمشكلة أو موقف مثير، وهي قدرة عامة، وليست خاصة بأفراد دون غيرهم (الهيجان، 1999: 21)

2 - 1 - عناصر الإبداع: تعددت تصنيفات الباحثين حول تحديد عناصر الإبداع التي تعد عوامل ضرورية وشرطاً أساسياً لوجوده، ويتفق أغلبهم على عوامل تتمثل في:

- الطلاقة: تمثل القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة.

- المرونة: يقصد بها قدرة العامل على تغيير طريقة تفكيره ووجهة نظره نحو المشكلة وعدم تبني طريقة تفكير موحدة وجامدة.

- الأصالة: يقصد بها القدرة على إنتاج أفكار أصيلة، فكلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.

- الحساسية للمشكلات: تمثل القدرة على رؤية موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل، في حين يصعب على الآخرين تبينها واقتراح حلول لها.

- المخاطرة: يقصد بها أخذ الشخص زمام المبادرة في تبني أفكار وأساليب جديدة والبحث عن حلول لها واستعداده لتحمل المخاطر الناتجة عنها (الزعبى، 2006: 47 - 48)

2 - 2 - مراحل العملية الإبداعية: ظهرت عدة نماذج لتعداد مراحل الإبداع تمثل أهمها في نموذج والاس 1926، ووفق ذلك فإن العملية الإبداعية تقسم إلى خمس مراحل أساسية وهي:

المكتبي والاطلاع على الأدبيات المتعلقة بكل من التعلم التنظيمي والإبداع والأبعاد المكونة لهما، أما على صعيد البحث الميداني التحليلي فقد تم جمع البيانات بالاعتماد على أسلوب الاستبيان وتحليلها إحصائياً لاختبار صحة فرضيات الدراسة.

● مجتمع وعينة الدراسة: تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة فرتيال بولاية عنابة، حيث تأسست سنة 2005 بموجب اتفاق بين المجموعة الجزائرية أسמידال والمجموعة الإسبانية فيلاريمر "VILLARMIR". تعد مؤسسة فرتيال رائد للصناعة البتروكيميائية بالجزائر، ومن أهم منتجاتها نذكر الأمونياك، حمض النتريك، الأسمدة الفوسفاتية البسيطة، الأسمدة المركبة الثنائية والثلاثية، نترات الأمونيوم، الفوسفات البسيط.

تم اختيار عينة عشوائية قدرت بـ (325) عاملاً بنسبة (50%) من مجتمع الدراسة، حيث وزعت الاستثمارات على أفرادها كافة، استرجع منها (214) مع استبعاد (64) منها غير مستوفية للبيانات، وبذلك خضعت (150) استثماراً مثلت ما نسبته (70.09%) من الاستثمارات المسترجعة و (46.15%) من عينة الدراسة وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث.

● أداة الدراسة: تم استخدام استمارة مكونة من ثلاثة محاور، تمحور الأول حول الخصائص الوظيفية والشخصية حول مفردات الدراسة، أما الثاني فخصص لتحديد استراتيجيات التعلم التنظيمي، أما المحور الثالث فخصص للإبداع من خلال طرح أسئلة حول عناصره. وقد تم الاعتماد في المحورين الأخيرين على مقياس ليكرت الخماسي الذي تتفاوت درجاته حسب درجة الموافقة على كل فقرة من فقرات المحورين كالاتي: موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1).

● صدق الأداة وثباتها: للتأكد من ثبات الأداة تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وباستخدام معامل كرونباخ - ألفا، والجدول رقم (01) يوضح ذلك كالاتي:

الجدول رقم (01) :

قيم معامل كرونباخ - ألفا لكل بعد من أبعاد الدراسة

متغيرات الدراسة	أبعاد متغيرات الدراسة	معامل الثبات لكل بعد
استراتيجيات التعلم التنظيمي	بالتأكيد على الكفاءة	0.87
	بالتأكيد على الابتكار	0.83
	بالتأكيد على التوجهات	0.99
	بالتأكيد على المهنية	0.99
	بالتأكيد على التركيز	0.92
عناصر الإبداع	الطلاقة	0.97

المالية وعددها 72 شركة، وتوصلت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية بين البعد المادي الملموس وبين تطوير ثقافة التميز، كما أوصت بضرورة الاهتمام بالتعلم التنظيمي نظراً لمساهمته في تطوير ثقافة التميز.

دراسة (ديوب، 2013) بعنوان أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي في قطاع المصارف بدمشق، حيث وزع الباحث 90 استمارة بواقع 15 استمارة في كل مصرف، وقد جاءت نتائج البحث دالة على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي للعاملين.

الدراسات المتعلقة بالإبداع: في دراسة أجراها (Amabile and Sensabaugh, 1992) لوضع نموذج لتحديد العوامل التي تؤثر إيجاباً أو سلباً في الإبداع بالمنظمات، توصلت نتائجها إلى أن العوامل ذات التأثير الإيجابي في الإبداع هي تلك المتعلقة بشعور الأفراد بحرية التصرف واهتمام ودعم الإدارة لأفكارهم وإدارتها الجيدة للمشروعات التي يتم تنفيذها، وكذلك توفير الوقت الكافي والموارد المطلوبة.

أما دراسة (Searle and Ball, 2003) فقد هدفت إلى تحديد العلاقة بين أهمية الإبداع للمنظمات وسياسة مواردها البشرية في الولايات المتحدة، وتوصلت النتائج إلى أن المنظمات تولي أهمية كبيرة للإبداع غير أنها فشلت في ترجمة هذه الأهمية إلى سياسة الموارد البشرية، التي تكافئ الموظفين غير الإداريين على الإبداع، ويعدّ هذا التناقض مصدر المقاومة التي تمنع توليد الأفكار الجديدة، وتنفيذها بالمنظمة.

دراسة (Carmen, 2006): هدفت إلى معرفة أثر إدارة الموارد البشرية في الأداء الإبداعي في الشركات الإسبانية، وبإجراء دراسة استقصائية على 670 ابتكاراً وضعتها الشركات الإسبانية في القطاع الصناعي، وتوصلت إلى أن ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي في الأداء الإبداعي في الشركات الإسبانية.

دراسة (نعساني: 2008) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع، وشمل مجتمع البحث مجموعة من الموظفين الإداريين العاملين في المؤسسات التعليمية في سوريا، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها وجود علاقة طردية موجبة بين السمات الأربعة للقيادة التحويلية والإبداع.

دراسة (المشوط: 2011) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها وجود تأثير ذي دلالة معنوية للهيكل التنظيمي والتدريب، والمشاركة في القرارات، والحوافز والمكافآت على الإبداع، وعدم وجود تأثير ذي دلالة معنوية للأنظمة والتعليمات على الإبداع الإداري.

الدراسة التطبيقية:

● منهج البحث المستخدم: اعتمدت الدراسة على منهج البحث الوصفي الاستدلالي في جمع بياناتها حيث تم إجراء المسح

متغيرات الدراسة	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
العمر	أقل من 30 سنة	37	24.70
	30 - 40 سنة	54	36.00
	41 - 50 سنة	37	24.70
	أكثر من 50 سنة	22	14.60
المستوى الدراسي	ثانوية فأقل	19	12.80
	دبلوم	41	27.30
	جامعي	80	53.30
	ماجستير	08	05.30
	دكتوراه	02	01.30
المستوى الإداري	إدارة عليا	15	10.00
	إدارة وسطى	71	47.30
	إدارة دنيا	64	42.70
الخبرة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	14	09.30
	05 - 10 سنوات	42	28.00
	11 - 16 سنة	49	32.70
	17 - 22 سنة	39	26.00
	أكثر من 22 سنة	06	04.00

يلاحظ من الجدول رقم (02) أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث فيما يتعلق بمتغير الجنس حيث سجلت (66.00%) ، وبالنسبة لمتغير العمر فقد كانت أعلى نسبة للعاملين الذين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة بنسبة (36.00%) ، وبالتالي فإن أغلب العاملين من فئة الشباب مما يدل بأن المؤسسة تستقطب العمالة الجديدة. أما بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي فقد كانت أعلى نسبة للجامعيين بنسبة (53.30%) وأقلها للمتحصليين على شهادة الدكتوراه بـ (01.30%) وهي أقل نسبة مقارنة مع جميع النسب المئوية لجميع المتغيرات. وبالنسبة لمتغير المستوى الإداري فقد تم تسجيل نسبة (47.30%) للإدارة الوسطى، أما متغير الخبرة الوظيفية فقد كانت أعلى نسبة للذين تتراوح خبرتهم من 11 إلى 16 سنة بـ (32.70%) ، يليها العمال ذوو الخبرة من 05 إلى 10 سنة بـ (28.00%) في المنصب مما يدل على وجود خبرات متراكمة بالمؤسسة ووجود استقرار وظيفي بها.

● الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: مفاده «ما مدى ممارسة استراتيجيات التعلم التنظيمي كما يراها العاملون بمؤسسة فرتيال»، للإجابة عليه فقد تم إيجاد المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، وسيتم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية، لتفسير البيانات كالتالي:

متغيرات الدراسة	أبعاد متغيرات الدراسة	معامل الثبات لكل بعد
عناصر	المرونة	0.97
	الإبداع	0.98
	الحساسية للمشكلات	0.97
	المخاطرة	0.96

يلاحظ من الجدول رقم (01) أن جميع معاملات الثبات كانت أعلى من 0.80 فبالنسبة للمتغير المستقل نلاحظ بأن أعلى قيمة سجلت لبعدي التعلم بالتأكيد على التوجهات وعلى المهنية، حيث بلغ معامل كرونباخ-الفا (0.99) لكل منهما، وكانت أقل قيمة لبعدي التعلم بالاعتماد على الابتكار بـ (0.83) ، أما فيما يخص الإبداع فقد تم تسجيل معاملات ثبات تفوق (0.95) وكان أكثرها ارتفاعاً بعد الأصالة (0.98) وأقلها بعد المخاطرة (0.96) ، وبالتالي فإن جميع قيم كرونباخ - ألفا لجميع الأبعاد تعد مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة.

● أساليب التحليل الإحصائي: تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 20، لتحليل أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive statistic
mesures لوصف خصائص المبحوثين من خلال الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والنسب المئوية.

2. تحليل التباين للانحدار analysis of variance لاختبار مدى صلاحية نموذج للدراسة.

3. تحليل الانحدار المتعدد Multiple regression لاختبار أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي على إبداع العاملين.

4. اختبار T - test لاختبار الفروق نحو ممارسة استراتيجيات التعلم التنظيمي والإبداع والتي تعزى لمتغير الجنس.

5. تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية في تصورات المبحوثين إزاء المتغير التابع والمستقل ومختلف أبعادهما.

6. اختبار LSD لمعرفة مصدر الفروق البعدية التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

● خصائص عينة الدراسة: الجدول رقم (02) يوضح ذلك كالتالي:

جدول رقم (02) :

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية

متغيرات الدراسة	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	99	66.00
	أنثى	51	34.00

عناصر الإبداع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	المستوى
الدرجة الكلية	3.28	0.69	-	متوسط

تشير المعطيات الإحصائية إلى أن المتوسط الكلي لأبعاد الإبداع كان متوسطا إذ بلغ (3.28) وبانحراف معياري (0.69) ، وقد احتل بعد المرونة المرتبة الأولى حيث تم تسجيل متوسط حسابي مرتفع قدر بـ (3.93) مما يدل على أن المبحوثين لديهم قدرة على تغيير أفكارهم واستيعاب كل ما هو جديد. واحتل المرتبة الثانية بعد الطلاقة بمتوسط مرتفع قدر بـ (3.60) ، وبالتالي فإن المبحوثين يتمتعون بقدرة على تقديم أفكار متنوعة. واحتل المرتبة الثالثة والرابعة بعدا الحساسية للمشكلات والأصالة على التوالي بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.34) و (3.06) ، مما يشير إلى قدرة المبحوثين على اكتشاف الأخطاء والمشكلات وقدرة مرتفعة على حلها بالإضافة إلى مستوى متوسط من القدرة على تقديم أفكار جديدة وغير متكررة. أما المرتبة الأخيرة فقد كانت لبعده المخاطرة بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.45) مما يدل على عدم رغبة المبحوثين في المخاطرة وتحمل مسؤولية مبادرات فردية.

● اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التعلم التنظيمي على الإبداع بالمؤسسة». تم تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والجدول رقم (05) يوضح ذلك:

الجدول رقم (05) :

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية نموذج الدراسة

المصدر	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى دلالة F
الانحدار	24.39	46	0.530	11.34	*0.029
الخطأ	48.168	103	0.468		
الكلي	72.558	149	-		

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05 (R=0.122) (R2=0.014)

يتبين من معطيات الجدول رقم (05) ثبات صحة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (11.34) ويتضح من الجدول نفسه أن أبعاد المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) - مجتمعة - تفسر ما مقداره 01.40 % فقط من التباين في المتغير التابع (الإبداع) وهي قوة تفسيرية ضعيفة جدا. كما تم تسجيل قيمة احتمالية بلغت (0.029) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية، مما يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التعلم التنظيمي على الإبداع بمؤسسة فريتيال، ومن أجل اختبار أثر هذه الأبعاد في المتغير التابع فإن الجدول رقم (06) يوضح ذلك:

مرتفع	متوسط	منخفض
من 3.5 فأعلى	أعلى من 2.5 - 3.49	2.5 فما دون

الجدول رقم (03) :

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول مدى ممارسة استراتيجيات التعلم التنظيمي

استراتيجيات التعلم التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	المستوى
بالتأكيد على الكفاءة	3.30	1.02	3	متوسط
بالتأكيد على الابتكار	3.29	1.02	4	متوسط
بالتأكيد على التوجهات	2.52	1.12	5	متوسط
بالتأكيد على المهنية	3.76	0.96	1	مرتفع
بالتأكيد على التركيز	3.38	1.11	2	متوسط
الدرجة الكلية	3.24	0.46	-	متوسط

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (03) إلى أن المتوسط الكلي لأبعاد استراتيجيات التعلم التنظيمي كان متوسطا حيث بلغ (3.24) وبانحراف معياري يقدر بـ (0.46) لأن جميع المتوسطات سجلت درجة متوسطة باستثناء بعد التعلم بالتأكد على المهنية الذي سجل متوسط حسابي مرتفع يقدر بـ (3.76) محتلا بذلك المرتبة الأولى، وهذا يدل على أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بتزويد العاملين بمهارات وخبرات عن طريق برامج التدريب. أما المرتبة الأخيرة من حيث درجة الأهمية فكانت لبعده التعلم بالتأكد على التوجهات، حيث تم تسجيل متوسط حسابي يقدر بـ (2.57) بدرجة متوسطة وانحراف معياري (1.12) ، مما يشير إلى أن المؤسسة لا تهتم بتعريف عمالها بتوجهاتها الإستراتيجية.

السؤال الثاني: مفاده «ما مدى توفر عناصر الإبداع كما يراها المبحوثون بالمؤسسة»، فقد تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وهي موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (04) :

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر الإبداع

عناصر الإبداع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	المستوى
الطلاقة	3.60	1.22	2	مرتفع
المرونة	3.93	1.19	1	مرتفع
الأصالة	3.06	1.38	4	متوسط
الحساسية للمشكلات	3.34	1.38	3	متوسط
المخاطرة	2.45	1.35	5	منخفض

يتضح من الجدول رقم (07) أن كلا من التعلم بالتأكد على الكفاءة، وبالتأكيد على الابتكار، وبالتأكيد على المهنية ليس لها تأثير على بعد الطلاقة حيث تم تسجيل قيم منخفضة لمعاملات Beta لكل منها على التوالي (0.139 -)، (0.082 -)، (0.121)، وبمستوى دلالة يقدر بـ (0.092 -)، (0.326 -)، (0.131)، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05، مما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية، كما يتضح من الجدول نفسه بأن التعلم بالتأكد على التوجهات، والتعلم بالتأكد على التركيز يمارسان تأثيراً ذا دلالة إحصائية على بعد الطلاقة حيث بلغ مستوى دلالة T لكل منهما على التوالي (0.040) و (0.039)، وهي أقل من مستوى الدلالة مما يؤدي إلى قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعدها بالتأكد على التوجهات وبالتأكيد على التركيز على الطلاقة.

■ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: التي مفادها "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التعلم التنظيمي في بعد المرونة"، والجدول رقم (08) يوضح ذلك:
الجدول رقم (08):

استراتيجيات التعلم التنظيمي	A	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	مستوى دلالة T
بالتأكد على الكفاءة	-	0.203	-	2.066	*0.041
بالتأكد على الابتكار	-	0.108	-	1.091	0.277
بالتأكد على التوجهات	0.092	0.087	0.086	1.053	0.294
بالتأكد على المهنية	0.145	0.101	0.117	1.434	0.154
بالتأكد على التركيز	0.057	0.091	0.053	0.626	0.532

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05

من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (08) نلاحظ بأن كلا من بعد التعلم بالتأكد على الابتكار، والتوجهات، والمهنية، والتركيز سجلت بقيم معنوية أكبر من مستوى الدلالة 0.05 التي كانت على التوالي (0.277)، (0.294)، (0.154)، (0.532)، مما يدل على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لهذه الأبعاد على بعد المرونة. سجل الجدول نفسه وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التعلم بالتأكد على الكفاءة في بعد المرونة، حيث تم تسجيل مستوى دلالة يقدر بـ (0.041) وهي أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية مما يؤدي إلى رفض الفرض الصفرية، وقبول الفرض البديل الذي مفاده وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التعلم بالتأكد على الكفاءة في بعد المرونة.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التعلم التنظيمي في بعد الأصالة والجدول رقم (09) يوضح ذلك:

جدول رقم (06) :

الانحدار المتعدد لاختبار أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الإبداع

استراتيجيات التعلم التنظيمي	A	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	مستوى دلالة T
بالتأكد على الكفاءة	0.078	0.058	0.114	1.346	*0.018
بالتأكد على الابتكار	0.075	0.058	0.110	1.296	*0.019
بالتأكد على التوجهات	0.006	0.051	0.010	0.122	*0.009
بالتأكد على المهنية	0.093	0.059	0.128	1.564	*0.012
بالتأكد على التركيز	0.042	0.054	0.066	0.777	*0.043

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05

يتبين من النتائج الإحصائية في الجدول رقم (06) ومن متابعة معاملات Beta وقيم (T) أن أبعاد المتغير المستقل المتمثلة في التعلم بالتأكد على الكفاءة، على الابتكار، على التوجهات، المهنية وبالتأكيد على التركيز، تمارس أثراً ذو دلالة إحصائية على إبداع العاملين بدليل ارتفاع معاملات Beta والتي كانت على التوالي (0.114)، (0.110)، (0.128)، (0.066)، (0.019)، وبقيم احتمالية تقدر على التوالي بـ (0.018)، (0.019)، (0.009)، (0.012)، (0.043) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05. وبناء على ذلك تقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التعلم التنظيمي على إبداع العاملين بالمؤسسة.

■ اختبار الفرضيات الفرعية: سيتم دراسة أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي على كل بعد من أبعاد الإبداع، من خلال اختبار الفرضيات الفرعية بالاعتماد على مقياس الانحدار المتعدد.

■ اختبار الفرضية الفرعية الأولى: «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التعلم التنظيمي على بعد الطلاقة»، والجدول رقم (07) يوضح ذلك:

الجدول رقم (07) :

الانحدار المتعدد لاختبار أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي على الطلاقة

استراتيجيات التعلم التنظيمي	A	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	مستوى دلالة T
بالتأكد على الكفاءة	-	0.167	-	1.694	0.092
بالتأكد على الابتكار	0.098	0.099	-	0.985	0.326
بالتأكد على التوجهات	0.182	0.087	0.167	2.078	*0.040
بالتأكد على المهنية	0.153	0.101	0.121	1.520	0.131
بالتأكد على التركيز	0.190	0.091	0.174	2.087	*0.039

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05

مما يدل على أن العمال ذوي الكفاءة يتمتعون بحس عالٍ على اكتشاف المشكلات وحلها، حيث تم تسجيل مستوى معنوية يقدر بـ 0.039 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يؤدي إلى قبول الفرض البديل الذي ينص على وجود أثر ذي دلالة إستراتيجية التعلم بالتأكد على الكفاءة على بعد الحساسية للمشكلات، فيما لم يتم تسجيل أي أثر لباقي الاستراتيجيات في هذا البعد بدليل ارتفاع مستويات دلالتها عن مستوى المعنوية 0.05، الأمر الذي يؤدي إلى قبول الفرض الصفري الذي ينص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التعلم بالتأكد على الابتكار، والتوجهات، والمهنية، والتركيز على بعد الحساسية للمشكلات.

- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التعلم التنظيمي في بعد المخاطرة »، ولاختبار صحتها الجدول رقم (11) يوضح ذلك:

جدول رقم (11):

الانحدار المتعدد لاختبار أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في المخاطرة

مستوى دلالة T	T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	A	استراتيجيات التعلم التنظيمي
0.543	0.609	0.51	0.111	0.068	بالتأكد على الكفاءة
0.188	-	-	0.112	-	بالتأكد على الابتكار
0.912	0.111	0.009	0.099	0.011	بالتأكد على التوجهات
×0.018	2.403	0.195	0.114	0.273	بالتأكد على المهنية
0.250	1.154	0.098	0.103	0.119	بالتأكد على التركيز

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05

من خلال المعطيات الإحصائية بالجدول رقم (11) نلاحظ بأن هناك أثراً لبعدها على الكفاءة على بعد المخاطرة، حيث تم تسجيل قيمة Beta بـ (0.195) وقيمة معنوية تقدر بـ (0.018) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05، أما فيما يخص باقي الاستراتيجيات فلم يتم تسجيل أثر لها في هذا البعد بدليل ارتفاع مستويات دلالتها الإحصائية عن مستوى الدلالة المعنوية، الأمر الذي يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من إستراتيجيات التعلم التنظيمي المتعلقة بالتأكد على الكفاءة، والابتكار، والتوجهات والتركيز على بعد المخاطرة، وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إستراتيجية التعلم التنظيمي من خلال التأكيد على المهنية على بعد المخاطرة.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه المبحوثين نحو ممارسة استراتيجيات التعلم التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية»، من أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل T - test لمعرفة مدى وجود فروق بين المبحوثين نحو ممارسة استراتيجيات التعلم التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، بالإضافة إلى تحليل التباين الأحادي Anova لمعرفة الفروق التي تعزى لعوامل

الجدول رقم (09):

الانحدار المتعدد لأثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في بعد الأصالة

مستوى دلالة T	T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	A	استراتيجيات التعلم التنظيمي
0.169	1.384	0.113	0.110	0.153	بالتأكد على الكفاءة
0.652	0.452	0.037	0.111	0.500	بالتأكد على الابتكار
*0.02	3.198 -	-	0.980	-	بالتأكد على التوجهات
0.143	1.471 -	-	0.113	-	بالتأكد على المهنية
0.061	1.887 -	-	0.102	-	بالتأكد على التركيز

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05

يتضح من الجدول أن استراتيجيات التعلم بالتأكد على الكفاءة، الابتكار، المهنية، والتركيز ليس لها تأثير في بعد الأصالة، حيث قدرت قيمها الاحتمالية بـ (0.169)، (0.652)، (0.143)، (0.061) مما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية التي مفادها عدم وجود أثر للتعلم بالتأكد على الكفاءة، الابتكار، المهنية والتركيز في بعد الأصالة، كما يلاحظ بأن إستراتيجية التعلم بالاعتماد على التوجهات سجلت مستوى دلالة (0.02) وهو أقل من المستوى المقبول، وبالتالي تقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة لهذه الإستراتيجية في بعد الأصالة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: «لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التعلم التنظيمي على بعد الحساسية للمشكلات»، لاختبار صحتها الجدول رقم (10) يوضح ذلك:

الجدول رقم (10):

الانحدار المتعدد لأثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الحساسية للمشكلات

مستوى دلالة T	T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	A	استراتيجيات التعلم التنظيمي
*0.039	2.087 -	-	0.115	-	بالتأكد على الكفاءة
0.526	0.636 -	-	0.116	-	بالتأكد على الابتكار
0.555	0.591	0.049	0.102	0.060	بالتأكد على التوجهات
0.621	0.496	0.041	0.117	0.058	بالتأكد على المهنية
0.742	0.329	0.028	0.106	0.035	بالتأكد على التركيز

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05

نلاحظ من الجدول السابق أن إستراتيجية التعلم بالكفاءة سجلت أثراً ذا دلالة إحصائية على بعد الحساسية للمشكلات،

من خلال معطيات الجدول رقم (13) نلاحظ عدم تسجيل فروق تعزى لمتغير العمر، والمستوى الدراسي، والخبرة، والمستوى الإداري نحو ممارسة استراتيجيات التعلم التنظيمي حيث كانت قيم F منخفضة لكل منهم على التوالي (0.624)، (1.167)، (1.339)، (0.664). كما تم تسجيل مستويات دلالة إحصائية لكل منها على التوالي (0.601)، (0.328)، (0.258)، (0.516) وهي جميعها أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة استراتيجيات التعلم التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

■ اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه المبحوثين نحو ممارسة الإبداع تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية"، ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل T-test لمعرفة مدى وجود فروق بين المبحوثين نحو ممارسة الإبداع تعزى لمتغير الجنس، بالإضافة إلى استخدام تحليل التباين الأحادي Anova لمعرفة الفروق التي تعزى لعوامل العمر، والمستوى الدراسي، والخبرة الوظيفية والمستوى الإداري والجدول رقم (14) و (15) يوضحان ذلك:

جدول رقم (14) :

اختبار T-test للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة الإبداع تعزى لمتغير الجنس

الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F المحسوبة	مستوى دلالة F
ذكر	3.286	0.647	4.857	0.833
أنثى	3.261	0.792		

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05

من خلال الجدول (14) يلاحظ عدم وجود فروق في اتجاهات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس نحو ممارسة الإبداع، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (4.857) وتم تسجيل مستوى دلالة (0.833) وهو أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05، والجدول التالي يدرس الفروق التي تعزى لباقي المتغيرات باحتساب التباين الأحادي كالاتي:

الجدول رقم (15) :

تحليل التباين الأحادي للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو الإبداع تعزى للعمر، والمستوى الدراسي، والخبرة، والمستوى الإداري

المتغير	أبعاد المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F المحسوبة	دلالة F
العمر	أقل من 30	3.317	0.328	0.676	0.568
	30 - 40	3.335	0.818		
	40 - 50	3.136	0.729		
	أكثر من 50	3.309	0.577		
المستوى الدراسي	ثانوية فأقل	3.571	0.707	1.410	0.234
	دبلوم	3.271	0.588		
	جامعي	3.240	0.730		

العمر، والمستوى الدراسي، والخبرة الوظيفية والمستوى الإداري. والجدول رقم (12) و (13) يوضحان ذلك:

جدول رقم (12) :

اختبار T-test للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة استراتيجيات التعلم التنظيمي تعزى لمتغير الجنس

الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F المحسوبة	مستوى دلالة F
ذكر	3.255	0.462	0.047	0.774
أنثى	3.232	0.448		

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05

من الجدول (12) نلاحظ عدم وجود فروق في اتجاهات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.047) وتم تسجيل مستوى دلالة (0.774) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05، مما يؤدي إلى قبول الفرضية التي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية يعزى لمتغير الجنس نحو ممارسة استراتيجيات التعلم التنظيمي بمؤسسة فرتيال، والجدول رقم (13) يدرس الفروق التي تعزى لباقي المتغيرات كالاتي:

الجدول رقم (13) :

التباين الأحادي للفروق في اتجاهات المبحوثين نحو ممارسة استراتيجيات التعلم التنظيمي تعزى للعمر، والمستوى الدراسي، والخبرة، والمستوى الإداري

المتغير	أبعاد المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F المحسوبة	دلالة F
العمر	أقل من 30	3.230	0.483	0.624	0.601
	30 - 40	3.192	0.453		
	40 - 50	3.306	0.464		
	أكثر من 50	3.31	0.414		
المستوى الدراسي	ثانوية فأقل	3.235	0.419	1.167	0.328
	دبلوم	3.242	0.340		
	جامعي	3.267	0.507		
	ماجستير	2.991	0.516		
	دكتوراه	3.70	0.329		
الخبرة الوظيفية (بالسنة)	أقل 05	3.295	0.514	1.339	0.258
	5 - 10	3.163	0.413		
	10 - 16	3.195	0.542		
	16 - 22	3.369	0.336		
المنصب الإداري	إدارة عليا	3.266	0.592	0.664	0.516
	إدارة وسطى	3.202	0.479		
	إدارة دنيا	3.392	0.394		

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05

الجدول رقم (17) :

اختبار LSD للمقارنات البعدية نحو الإبداع تعزى للمستوى الإداري

المتغيرات	أبعاد المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F المحسوبة	دلالة F
المستوى الدراسي	ماجستير	3.150	0.819	2.742	*0.031
	دكتوراه	2.633	0.329		
الخبرة الوظيفية (بالسنة)	أقل 05	3.504	0.544	2.742	*0.031
	5 - 10	3.265	0.676		
	11 - 16	3.390	0.746		
	17 - 22	3.186	0.643		
	أكثر من 22	2.522	0.690		
المنصب الإداري	إدارة عليا	2.844	0.673	3.517	*0.032
	إدارة وسطى	3.292	0.749		
	إدارة دنيا	3.364	0.611		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05

يبين الجدول (17) بأن اتجاهات الباحثين نحو ممارسة الإبداع الذين ينتمون إلى مستوى الإدارة الدنيا في مؤسسة فريتيال أعلى من زملائهم الذين ينتمون إلى الإدارة العليا بدليل ارتفاع متوسطها الحسابي الذي قدر بـ (2.844). مما يشير إلى أنهم أكثر استعدادا للإبداع وربما يرجع ذلك إلى احتكاكهم المباشر بمراحل الإنتاج.

نتائج الدراسة:

- أشارت الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية لتصورات الباحثين بمؤسسة فريتيال فيما يخص مدى ممارسة استراتيجيات التعلم التنظيمي وعناصر الإبداع كانت متوسطة.
- أشارت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التعلم التنظيمي وهي بالتأكيد على الكفاءة، والابتكار، والتوجهات، والمهنية والتركيز على إبداع العاملين.
- أشارت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التعلم بالتأكيد على التركيز وبالتأكيد على التوجهات في بعد الطلاقة.
- أشارت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التعلم التنظيمي المتعلقة بإستراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة في بعد المرونة.
- أشارت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات في بعد الأصالة.
- أشارت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التعلم التنظيمي المتعلقة بإستراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة في بعد الحساسية للمشكلات.
- أشارت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التعلم التنظيمي المتعلقة بإستراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية في بعد المخاطرة.
- أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو ممارسة استراتيجيات التعلم التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

المتغير	أبعاد المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F المحسوبة	دلالة F
المستوى الدراسي	ماجستير	3.150	0.819	2.742	*0.031
	دكتوراه	2.633	0.329		
الخبرة الوظيفية (بالسنة)	أقل 05	3.504	0.544	2.742	*0.031
	5 - 10	3.265	0.676		
	11 - 16	3.390	0.746		
	17 - 22	3.186	0.643		
	أكثر من 22	2.522	0.690		
المنصب الإداري	إدارة عليا	2.844	0.673	3.517	*0.032
	إدارة وسطى	3.292	0.749		
	إدارة دنيا	3.364	0.611		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05

يلاحظ من خلال الجدول عدم تسجيل فروق في كل من العمر والمستوى الدراسي نحو ممارسة الإبداع، حيث تم تسجيل مستويات دلالة لكل منهما على التوالي (0.568) و (0.234) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05. في حين تم تسجيل فروق بين الباحثين تعزى لمتغير الخبرة والمستوى الإداري حيث تم تسجيل درجات دلالة أقل من مستوى الدلالة، وكانت على التوالي (0.031)، (0.032). ومن أجل معرفة مصدر الفروق تم احتساب معامل LSD للمقارنات البعدية لكل متغير لمعرفة مصدر التباين في كل منهما، كالتالي:

الجدول رقم (16) :

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية في اتجاهات الباحثين نحو ممارسة الإبداع تعزى لمتغير الخبرة

الوسط الحسابي	(3.504)	(3.265)	(3.390)	(3.186)	(2.522)
سنوات الخبرة	أقل من 5	5 - 10	11 - 16	17 - 22	أكثر من 22
أقل من 5	-	-	-	-	*0.04
5 - 10	-	-	-	-	*0.014
11 - 16	-	-	-	-	*0.04
17 - 22	-	-	-	-	*0.028
أكثر من 22	*0.04	*0.014	*0.04	*0.028	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05

يلاحظ تسجيل فروق بين العمال الذين تتراوح خبرتهم من 22 سنة فأكثر، وكل فئات الخبرة الأقل منها، وقد كانت جميعها لصالح هذه الأخيرة بسبب تسجيل متوسطات حسابية مرتفعة عن المتوسط الحسابي لفئة 22 سنة فأكثر والذي يقدر بـ (2.522)، وهو أقل متوسط حسابي تم تسجيله.

المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

1. أيوب، نادية، «دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الإستراتيجي»، معهد الإدارة العامة، الرياض، مجلة الإدارة العامة، 2004، مجلد 44، العدد 01، ص ص 63 - 116.
2. بطرس جلدة سليم، عبوي زيد منير، «إدارة الإبداع والابتكار»، عمان، الأردن، دار كنوز المعرفة، 2006.
3. جفال وردة، «التعلم التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية والمتطلبات التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة ارسلور ميتال بولاية عنابة»، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2008.
4. الخالدي، عبير، «دور أبعاد الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية»، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
5. الخشالي، شاكر جار الله، «أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي على الأداء التنظيمي»، عمادة البحث العلمي لجامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان، الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، 2013، المجلد 15، العدد 01، ص ص 79 - 98.
6. ديوب، أيمن حسن، «أثر التعلم التنظيمي في تطوي المسار الوظيفي: دراسة ميدانية في قطاع المصارف»، جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2013، المجلد 29، العدد 02، ص ص 121 - 150.
7. الزعبي، جمانة زياد محمد، «عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبداعي لدى المديرين في الوزارات الأردنية»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية، 2006.
8. نجم، عبود نجم، «إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات»، الأردن، الوراق للنشر، الطبعة الأولى، 2004.
9. نعساني، عبد المحسن، «اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري»، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 2008، المجلد 30، العدد 01، ص ص 67 - 88.
10. الهيجان، عبد الرحمن أحمد محمد، «معوقات الإبداع في المنظمات السعودية»، الرياض، مجلة الإدارة العامة، 1999، المجلد 35، العدد الأول.
11. الهيجان عبد الرحمن احمد محمد، «التعلم التنظيمي مدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم»، الرياض، مجلة الإدارة العامة، 1998، المجلد 37، العدد الرابع.
12. المشوط، محمد، «أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011.

9. أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو ممارسة الإبداع تعزى لمتغيري العمر والمستوى الدراسي، بينما تم تسجيل فروق تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية والمستوى الإداري.

التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة يتضح بأن ممارسة إستراتيجيات التعلم التنظيمي كان بمستوى متوسط مع غياب التأثير لإستراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار في جميع عناصر الإبداع، مما يجعلنا نوصي بضرورة تفعيل هذه الإستراتيجية بالمؤسسة.

1. ضرورة ترسيخ إستراتيجيات التعلم التنظيمي في إطار من التكامل والترابط من أجل تفعيل العمل الإبداعي.

2. ضرورة التقرب من العمال بالمستويات التنفيذية لأنهم أكثر استعدادا للإبداع وهذا ما أوضحت نتائج الدراسة، وبالتالي نوصي بضرورة فتح المجال للحوار والاستماع لهذه الفئة.

3. ضرورة استغلال الخبرات المتراكمة بالمؤسسة ومناقشة أفكارهم وتبادل الآراء مع الأكثر خبرة نظرا لتسجيل درجة مرتفعة من الاستعداد لتقديم الأفكار الإبداعية من قبل هذه الفئة.

4. ضرورة التشجيع على تقديم الأفكار وعدم الخوف من المبادرات ومن الفشل.

5. ضرورة السعي لتطبيق أساليب جديدة في العمل في ظل وجود استعداد من قبل الباحثين حيث سجلت الدراسة استعدادا مرتفعا لتقديم المقترحات واستعدادا أكبر لتبني الأفكار الجديدة.

6. ضرورة تكثيف الدراسات فيما يتعلق بموضوعي التعلم التنظيمي والإبداع والبحث عن أهم الإستراتيجيات والممارسات المصاحبة لهما وأهم الأبعاد المساهمة في تكوينهما.

المراجع الأجنبية:

1. Amabile, T. M and Sensabaugh S. J, "High Creativity versus Low Creativity: Readings in Innovation" Green Sboro Center for Creative Leadership 1992.
2. Aussanaire Marianne, Garcia Melgares, "Apprentissage Organisationnel: théorie, méthode, pratique", De Boeck Université, Paris, 2002.
3. Carmen Perez Cano and Pilar Quevedo Cano, 2006, Human Resources Management and Its Impact On Innovation Performance In Companies, International Journal of Technology Management, 2006, 35 (1) : 11 – 28.
4. Crossan, Mary M, Berdrow, Iris, "Organizational Learning and Strategic Renewal", Strategic Management Journal, 2003, 24 (11) : 1087.
5. Denton, L. J, "Organizational and Effectiveness" , New York: Routledge, 1998.
6. Jean François , Soutenain, "Management", France, Edition Foucher, 2008.
7. Gorelick C. 2005, "Organizational Learning versus the Learning Organization: A Conversation with A Practitioner", The Learning Organization: an International Journal, 2005, 12 (4) : 383 - 388.
8. Leed and Looise, "Innovation and humain ressource management", International journal of technology management, 2005, 14 (2) : 108 - 117.
9. Searle & Ball, "Supporting Innovation through HR Policy: Evidence from the UK", Creativity and Innovation Management, 2003, 12 (1) : 50 - 62.