



جامعة الأقصى



فلسطين - غزة

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا  
برنامج القيادة والإدارة

## دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية

إعداد الطالب

مؤيد علي أبو عفش

إشراف

الدكتور: محمد إبراهيم المدهون

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في "القيادة والإدارة" في  
"أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا"

2014 م - 1435 هـ

## العلم شمعة في طريق الإبداع

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"اقرأ باسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من علق، اقرأ وربك

الأكرم، الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم"

سورة العلق: 1-5

## إهداء

إلى النور الذي مرأته عندما قدمت إلى هذه الدنيا

إلى نبض قلبي، ومدخل جنتي

أمي الغالية

إلى من يكرمني الله لأجلها

إلى منبع الحنان الدائم ومصدر الأمان القائم

والدي المحبيب

إلى أهل الطيبة والجود

إلى من أسميتها ابنتي، وكانت زهرتي

إلى ززوجتي

وما نزلت حبيبي

إلى إخوتي وأخواتي الذين أعتز بهم...

يحيى وعلي

إلى من زرينا لي حياتي إلى أبنائي...

علي أبو عفش

إلى مروح الشهيد البطل...

المقاومة الفلسطينية

إلى الأيدي الطاهرة المتوضئة، أبطال العصف المأكول...

أهدي إليكم جميعاً هذا العمل المتواضع...

# شكر وتقدير

في هذه اللحظات التي يتحول فيها الحلم إلى حقيقة، والأمل إلى واقع، لا يسعني إلا أن أتوجه بالشكر لله تعالى الذي لولاه لما كان لهذا العمل أن يرى النور، فالحمد لله عدد خلقه وزنة عرشه ومداد كلماته، وانطلاقاً من قول نبينا وحبیبنا وقدوتنا صلی الله علیه وسلم "لا يشكر الله من لا يشكر الناس" فإني أتقدم بالشكر والتقدير إلى مشرفي ودكتور الفاضل "محمد إبراهيم المدهون" الذي منحني فرصة تحقيق حلمي والذي كان له أكبر الأثر في إنجاز هذا العمل، كما أتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر من والديّ لما قدموه من دعم لي في هذا المشوار، وأخص بالذكر شريكة حياتي التي لم تتوانى عن الوقوف بجانبي، والشكر موصول لكل من: د/زياد صافي"، أ/أشرف أبو سمرة"، أ/"علي علي"، أ/"مؤمن عبد الواحد"، أ/"أحمد العمري"، م/"حسن أبو عفش"، أ/"سمير أبو عفش" الذين لم يبخلوا في تقديم المساعدة والنصيحة، وأخيراً أتقدم بشكر خاص إلى الدكتور "جميل أبو العينين" عميد أكاديمية الإدارة والسياسة السابق الذي كان له نصائح وملاحظات هامة نابعة من علمه الوفير وخبرته الواسعة.

## قائمة المحتويات:

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	إهداء
ج	شكر وتقدير
د	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	ملخص الدراسة باللغة العربية
ل	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	أهمية الدراسة
4	أهداف الدراسة
5	متغيرات الدراسة
6	فرضيات الدراسة
7	حدود الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>	
<b>المبحث الأول: المنظمة المتعلمة</b>	
11	مقدمة
12	مفهوم التعلم
13	تعلم الموظفين
15	مستويات التعلم في المنظمة
16	العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة
17	مفهوم المنظمة المتعلمة
18	الظهور التاريخي للمنظمة المتعلمة
19	الحاجة إلى المنظمة المتعلمة

22	خصائص المنظمة المتعلمة
25	نماذج المنظمة المتعلمة
38	أبعاد المنظمة المتعلمة
39	استراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة
42	ملخص المبحث الأول
<b>المبحث الثاني: واقع المنظمة المتعلمة في المؤسسات الفلسطينية، وعلاقة المنظمة المتعلمة في الإبداع</b>	
44	واقع المنظمة المتعلمة في المؤسسات الفلسطينية
45	العلاقة بين المنظمة المتعلمة والإبداع
46	ملخص المبحث الثاني
<b>المبحث الثالث: الإبداع</b>	
48	مقدمة
49	تعريف الإبداع
51	النظرة الإسلامية للإبداع
51	دوافع الإبداع
52	مصادر الإبداع في المنظمات
52	أنواع الإبداع في المنظمات
53	عناصر الإبداع
55	خصائص الإبداع
56	مراحل عملية الإبداع
57	مستويات الإبداع
58	معوقات الإبداع
60	استراتيجيات دعم الإبداع في المنظمات
65	ملخص المبحث الثاني
<b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b>	
67	مقدمة
67	الدراسات الفلسطينية
75	الدراسات العربية
83	الدراسات الدولية
88	التعليق على الدراسات السابقة
91	ملخص الفصل الثالث

الفصل الرابع: منهجية الدراسة	
93	مقدمة
93	منهج الدراسة
93	مجتمع الدراسة
94	عينة الدراسة
95	أداة الدراسة
97	صدق الاستبيان
105	ثبات الاستبيان
106	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
108	ملخص الفصل الرابع
الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	
110	مقدمة
110	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
114	الوزن النسبي لفقرات الاستبيان
126	اختبار الفرضيات
الفصل السادس: النتائج والتوصيات	
143	مقدمة
143	النتائج
146	التوصيات
148	الدراسات المقترحة
قائمة المراجع	
149	مراجع باللغة العربية
154	مراجع باللغة الإنجليزية
157	المواقع الإلكترونية
الملاحق	
159	الملحق الأول: قائمة بأسماء المحكمين
160	الملحق الثاني: الاستبيان
164	الملحق الثالث: كتاب تسهيل مهمة باحث

## قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
12	تعريفات التعلم	2-1
15	تعريفات التعلم التنظيمي	2-2
17	تعريفات المنظمة المتعلمة	2-3
24	مقارنة بين خصائص المنظمة المتعلمة وخصائص المنظمة التقليدية	2-4
49	تعريفات الإبداع	2-5
65	الخصائص التنظيمية المؤثرة على الإبداع	2-6
90	الفجوة البحثية وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	3-1
94	مجتمع الدراسة	4-1
95	عينة الدراسة	4-2
95	نسبة الاستمارات التي تمت تعبئتها والاستمارات المفقودة	4-3
96	درجات مقياس (10-1)	4-4
98	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "فعالية التعلم" والدرجة الكلية للمجال الفرعي	4-5
99	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "بيئة المنظمة" والدرجة الكلية للمجال الفرعي	4-6
99	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "تمكين الأفراد" والدرجة الكلية للمجال الفرعي	4-7
100	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "إدارة المعرفة" والدرجة الكلية للمجال الفرعي	4-8
100	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "تطبيق التكنولوجيا" والدرجة الكلية للمجال الفرعي	4-9
101	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "الأصالة" والدرجة الكلية للمجال الفرعي	4-10
102	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "الطلاقة" والدرجة الكلية للمجال الفرعي	4-11
102	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "المرونة" والدرجة الكلية للمجال الفرعي	4-12

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
4-13	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "الحساسية للمشكلات" والدرجة الكلية للمجال الفرعي	103
4-14	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "القدرة على التحليل والربط" والدرجة الكلية للمجال الفرعي	103
4-15	معامل الارتباط بين درجة كل مجال فرعي والدرجة الكلية للمجال	104
4-16	معامل الارتباط بين درجة كل مجال فرعي والدرجة الكلية للاستبيان	105
4-17	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	106
4-18	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	107
5-1	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر	110
5-2	أعداد ونسب الموظفين حسب الوزارة	111
5-3	المسميات الإشرافية في الوزارات	111
5-4	توزيع الجنس في الوزارات	112
5-5	توزيع الجنس حسب المسميات الإشرافية	112
5-6	مدة الخدمة حسب الدوائر الحكومية	113
5-7	الوزن النسبي لفقرات المجال الفرعي "فعالية التعلم"	114
5-8	الوزن النسبي لفقرات المجال الفرعي "بيئة المنظمة"	115
5-9	الوزن النسبي لفقرات المجال الفرعي "تمكين الأفراد"	116
5-10	الوزن النسبي لفقرات المجال الفرعي "إدارة المعرفة"	117
5-11	الوزن النسبي لفقرات المجال الفرعي "تطبيق التكنولوجيا"	118
5-12	الوزن النسبي لمجالات المنظمة المتعلمة والوزن النسبي الإجمالي للمجال	119
5-13	الوزن النسبي لفقرات المجال الفرعي "الأصالة"	121
5-14	الوزن النسبي لفقرات المجال الفرعي "الطلاقة"	122
5-15	الوزن النسبي لفقرات المجال الفرعي "المرونة"	122
5-16	الوزن النسبي لفقرات المجال الفرعي "الحساسية للمشكلات"	123
5-17	الوزن النسبي لفقرات المجال الفرعي "القدرة على التحليل والربط"	124
5-18	الوزن النسبي لمجالات الإبداع والوزن النسبي الإجمالي للمجال	124
5-19	الوزن النسبي لإجمالي المجالات	126
5-20	معامل الارتباط بين مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية وبين مستوى الإبداع لدى العاملين فيها	127

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
5-21	معامل الارتباط بين التعلم وبين مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية	127
5-22	معامل الارتباط بين بيئة المنظمة وبين مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية	128
5-23	معامل الارتباط بين تمكين الأفراد وبين مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية	129
5-24	معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وبين مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية	130
5-25	معامل الارتباط بين تطبيق التكنولوجيا وبين مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية	130
5-26	نتائج الفرضية الثانية: نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - الجنس	131
5-27	نتائج الفرضية الثانية: نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر	132
5-28	نتائج الفرضية الثانية: نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي أو الإشرافي	133
5-29	نتائج الفرضية الثانية: نتائج اختبار "التباين الأحادي" - مدة الخدمة	134
5-30	نتائج الفرضية الثانية: نتائج اختبار "التباين الأحادي" - مكان العمل	135
5-31	نتائج الفرضية الثالثة: نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - الجنس	136
5-32	نتائج الفرضية الثالثة: نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر	137
5-33	نتائج الفرضية الثالثة: نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي أو الإشرافي	138
5-34	نتائج الفرضية الثالثة: نتائج اختبار "التباين الأحادي" - مدة الخدمة	139
5-35	نتائج الفرضية الثالثة: نتائج اختبار "التباين الأحادي" - مكان العمل	140

## قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
6	العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	1-1
19	تطور المدارس الإدارية	2-1
27	أنموذج Redding لتقويم خصائص المنظمة المتعلمة	2-2
29	أنموذج Addleson للمنظمة المتعلمة	2-3
32	أنموذج النظم الفرعية للمنظمة المتعلمة Marquardt	2-4
32	عناصر النظام الفرعي للتعلم	2-5
34	عناصر النظام الفرعي لبيئة المنظمة	2-6
36	عناصر النظام الفرعي لتمكين الأفراد	2-7
36	عناصر النظام الفرعي لإدارة المعرفة	2-8
37	عناصر النظام الفرعي للتكنولوجيا	2-9

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، وتقديم التوصيات التي تساهم في تطبيق أفضل لمفهوم المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية ورفع مستوى الإبداع لدى العاملين فيها، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمجتمع الدراسة الذي يتكون من أصحاب المسميات الإشرافية في الوزارات الفلسطينية التي يزيد فيها عدد المسميات الإشرافية عن 100 مسمى إشرافي والبالغ عددهم 1949 موظف، والوزارات هي وزارة (الصحة، التربية والتعليم العالي، الداخلية، الأوقاف والشؤون الدينية، المالية)، وقد تم توزيع 35 استبيان كعينة استطلاعية ومن ثم تم توزيع الباقي 284 استبيان على مجتمع الدراسة ليكون إجمالي عينة الدراسة 319 استبيان، وقام الباحث بتصميم استبيان يتكون من 74 فقرة موزعة على مجالين هما (المنظمة المتعلمة والإبداع) بغرض جمع البيانات، وبعد توزيع الاستبيانات تم استرداد 304 استبيان بنسبة استرداد 95.3%، وتم تحليل الاستبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، واستخدمت الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج الدراسة.

وقد توصل الباحث إلى أن عناصر المنظمة المتعلمة تتوافر في الوزارات الفلسطينية بنسبة 59.09%، وأن مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية كان بنسبة 75.58%، كما أثبتت النتائج وجود علاقة طردية بين مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية وبين مستوى الإبداع لدى العاملين فيها، وعليه فإن دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية كان بنسبة 64.56%.

وبناءً على تلك النتائج فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تؤدي إلى تطبيق أفضل لمفهوم المنظمة المتعلمة بعناصرها المختلفة في الوزارات الفلسطينية، ورفع مستوى الإبداع لدى العاملين فيها، وقد كان من أهم تلك التوصيات استحداث وحدة مساندة في كل دائرة حكومية تسمى "وحدة التعلم" تشرف على تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية وفق خطة إستراتيجية ومنهج علمي سليم لتطوير وتمكين العاملين في الوزارات، بالإضافة إلى الاهتمام بالتعلم بكل مستوياته وإدراجه ضمن البرامج التدريبية ودمجه في كل العمليات والإجراءات، والاهتمام باستراتيجيات دعم الإبداع في المنظمات مثل توليد الأفكار، والتدريب على الإبداع، وكذلك إدراج مقياس للإبداع ضمن نظام اختيار العاملين في الوزارات الفلسطينية، وتطوير نظام تقييم الأداء الخاص بالعاملين في الوزارات الفلسطينية بحيث يتضمن الإبداع بعناصره المختلفة وربط نظام التقييم بعملية التدريب.

# Abstract

*The objective of this thesis is to identify the role of the Learning Organization to encourage the creativity of workforce in the Palestinian Ministries. Also, this thesis is looking for recommendations that may contribute in a better application of the notion of 'Learning Organization' in the Palestinian Ministries and leverage the creativity of the ministries workforce. To achieve the objective of this study, it used the Descriptive Analytical Methodology for the study sample, which consists of the titles owners supervisory in the Palestine ministries which exceed 100 titles supervisory that cover some 1949 employees. The ministries that are part of this study are: Ministry of health, Ministry of Education and High Education, Ministry of the Interior, Ministry of Awqaf and Religious Affairs, and Ministry of Finance. 35 questionnaires as sample exploratory were distributed and the remaining 284 were handed over to the study community. The total of questionnaire samples is 319.*

*The researcher designed a questionnaire encompasses 74 sections divided between two scopes: Creativity and Learning Organization: The purpose of this is to collate data through the questionnaires already distributed. 304 questionnaires out of 319 were well received; i.e. a 95.3 percentage of the total of questionnaires. The questionnaires were analyzed using the SPSS, the well-known Statistical tool, where the appropriate statistical tests were in place to arrive at the results of this study.*

*The researcher recorded that 59.09 percentages of the factors and the determinants of the learning organization are available in the Palestine ministries. Also, the level of employee creativity of Palestine ministries hits 75.58 percentages. In addition to this, the study proves that there is a positive relationship between the availability of factors of learning organization in the Palestinian ministries and the level of creativity of the employees working in. This positive relationship led to the fact that the percentage role of learning organization in encouraging the creativity of employees in the Palestinian ministries hits 64.56%.*

*As a conclusion of this study, it puts forward a group of recommendations that makes better application to the notion of 'Learning Organization' with its different factors in the Palestinian ministries and augment the level of creativity of employees. One of the most important recommendations is that create a 'support unit' in each public department to be called "Learning Unit" which will ensure the compliance of all Palestinian ministries with this notion based on a strategic plan and an appropriate scientific approach to develop and enhance the workforce in the ministries. Moreover, more focus will be shifted towards overall education at all levels and ensure the inclusion of such plan within the training programs through the processes and procedures. Also, it reveals that great attention should be invested in the strategies of supporting the creativity, e.g. renewal of notions and thoughts, creativity training, set a measurement of creativity that may help in best choose of workforce in the Palestinian ministries. Finally, this will enhance the performance report of workforce in the Palestinian ministries which include, and strongly recommended the various factors of creativity and connect this to the process of training.*

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- مقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- متغيرات الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.

## المقدمة:

تعتبر الإدارة من أهم الأنشطة الإنسانية في أي مجتمع عبر التاريخ، لما لها من تأثير على حياة الناس لارتباطها بالشئون الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، وهي سبب رئيس للتقدم والتطور في مجالات الحياة المختلفة، والإدارة الناجحة هي أساس نجاح أي منظمة.

ومع دخول الألفية الثالثة أصبح العالم اليوم قرية صغيرة حيث تلاحقت فيه حواجز الزمان والمكان من خلال سرعة الاتصال والتواصل التي أتاحت انتشار الثقافات وتبادل المعلومات وإنتاج المعرفة، وظهور أهمية رأس المال الذكي المتمثل في العنصر البشري والذي يمتلك معرفة، وقد تعددت الاتجاهات الإدارية المعاصرة في الفكر الإداري الحديث التي يمكن تطبيقها لمواجهة التحديات التي أفرزتها العولمة والنظام العالمي الجديد، ومن أهم تلك الاتجاهات "المنظمات المتعلمة" (الرشودي، 2007: 2).

فالمنظمة المتعلمة هي منظمة القرن الحادي والعشرين الذي يتسم بسرعة التغيرات، وكثرة التحديات، وتقدم التقنية وسبل الاتصالات، وتوليد المعرفة وإدارتها، والاهتمام برأس المال الفكري الذي يتولد عن العنصر البشري معاملة وتقديراً وثقة، وتحفيزاً على التعلم والابتكار والمشاركة في صياغة الرؤية، وبلورة الإستراتيجية وصناعة القرار، إن المنظمة المتعلمة متميزة في سماتها، وفي إستراتيجيتها، وفي أهدافها، وفي إدارتها (Marsick & Watkins, 2003: 147).

إن المنظمة المتعلمة تعمل باستمرار على زيادة قدراتها وطاقاتها لتشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، في منظمة ذات فلسفة تتنبأ بالتغيير وتستعد له وتستجيب لمتطلباته، وإن المنظمة المتعلمة تسعى لاكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد والغموض، اعتماداً على قدرات العاملين في تحقيق النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها، وتوسع المنظمة المتعلمة إلى منح العاملين قدراً من المرونة والحرية في التفكير، مما ينشر عندهم الدافع والطموح للعمل سويماً لابتكار نماذج وطرق جديدة في التفكير (Drejer, 2000: 206-207).

وفي ضوء ذلك أصبحت الحاجة ماسة إلى تجديد المنظمات من خلال تبني مفهوم المنظمة المتعلمة وذلك لأن التعليم أمر ضروري لإحداث التغيير الجوهري لكونه يشمل الأفراد ولأن البيئة الإيجابية للتعلم توفر إمكانية أكبر للإبداع والابتكار (Beckford, 1998: 222).

ونرى أن تجديد المنظمات الفلسطينية وتطوير إستراتيجيتها أمر ضروري بسبب التغيرات الهائلة والمتسارعة في مختلف ميادين العلم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الوقت الحالي، وكذلك بسبب التحديات المتجددة والناجمة عن الاحتلال الإسرائيلي وحصاره الظالم مما أدى إلى نقص الموارد.

فالاهتمام بالعنصر البشري من أهم الاستراتيجيات المطلوبة في الوقت الراهن لتوفير تربة خصبة لعملية الإبداع في ظل التحديات القائمة ونقص الموارد، ومن أهم العمليات التي يجب أن تتبناها

المؤسسات الفلسطينية هي التحول إلى منظمات متعلمة لتبادل المعرفة والخبرات بين العاملين داخل المؤسسة، وتوفير فرص لتعلمهم مما يؤدي إلى تغيير في سلوك الموظفين والنهوض بالكادر البشري، فالتعلم مدخل هام جداً لعملية الإبداع مما يوفر المناخ المناسب لعملية الإبداع في المجالات المختلفة والنهوض في المؤسسة لكي تستطيع الاستمرار والاستجابة لمتطلبات وتحديات عصرنا الحالي.

ومن هنا كان منطلق هذه الدراسة للتعرف على دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع كدراسة حالة العاملين في الوزارات الفلسطينية.

## مشكلة الدراسة:

بالرغم من تزايد اهتمام الباحثين في الدول الغربية بمفهوم المنظمة المتعلمة، إلا أن هذا المفهوم ما زال في أطواره الأولى بالنسبة للدراسات العربية، حيث كان التركيز موجهاً نحو بناء المنظمات وتطبيق العمليات الإدارية ومحاولة توظيف بعض مفاهيم الإدارة الحديثة كالإدارة بالأهداف وإدارة الجودة، إلا أن هذا لم يعد مقبولاً في الوقت الراهن بسبب التغييرات التي تمر بها المنظمات والتحديات التي من الممكن أن تواجهها في المستقبل، إضافة إلى ما سبق فإن المنظمات في قطاع غزة تواجه تحديات إضافية ونقص في الموارد في ظل الحصار الإسرائيلي المفروض منذ سنوات، مما يتطلب توليد حلولاً وأفكاراً إبداعية من قبل أهم وأعلى ما تملك المنظمات وهو رأس المال البشري، ومن أهم الاستراتيجيات الحديثة التي تدعم وتساعد في ذلك هي المنظمات المتعلمة.

وهذا ما دعا الباحث إلى إجراء هذه الدراسة للتعرف على دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، من خلال قياس مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية، وقياس مستوى الإبداع لدى العاملين في تلك الوزارات، وصولاً إلى ما يمكن إتباعه من استراتيجيات مناسبة للوزارات الفلسطينية للتحول إلى منظمات تعلم.

وتكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

### ما دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية؟

وسيتم الإجابة عن سؤال الدراسة من خلال معرفة الآتي:

- 1- ما مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر أصحاب المسميات الإشرافية فيها؟
- 2- ما مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر أصحاب المسميات الإشرافية فيها؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية ومستوى الإبداع لدى العاملين فيها؟

4- ما سبل تطوير الوزارات الفلسطينية بهدف تحويلها لمنظمات متعلمة وتحسين مستوى الإبداع لدى العاملين فيها؟

## أهمية الدراسة:

### أولاً: بالنسبة للوزارات الفلسطينية:

- نتائج هذه الدراسة من المتوقع أن تعطي مؤشراً لأصحاب القرار في الوزارات الفلسطينية عما يلي:
  - 1- التعرف على العناصر المهمة لبناء المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية.
  - 2- مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية.
  - 3- مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية.
  - 4- دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية.

### ثانياً: بالنسبة للمجتمع المدني والباحثين:

- 1- ستشكل الدراسة نقطة انطلاق نحو دراسات أخرى مستقبلية في مجال المنظمة المتعلمة.
- 2- المساهمة في تطوير المجتمع الفلسطيني من خلال تطوير مؤسساته الحكومية وتطوير الكادر البشري العامل بها.

### ثالثاً: بالنسبة لأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا:

- 1- تعتبر هذه الدراسة أول دراسة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا تتناول موضوع المنظمة المتعلمة.
- 2- إضافة في مجال البحث العلمي الخاص بمكتبة أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

### رابعاً: بالنسبة للباحث:

- 1- يأمل الباحث في أن تسهم الدراسة في زيادة معرفته العلمية والعملية في هذا المجال المهم من مجالات إدارة الأعمال.
- 2- تعتبر هذه الدراسة متطلب أساسي لحصول الباحث على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة.

## أهداف الدراسة:

- 1- إبراز مفهوم وعناصر وخصائص المنظمة المتعلمة.
- 2- قياس مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية.
- 3- تحديد مفهوم وعناصر وخصائص وأنواع ومعوقات الإبداع.
- 4- قياس مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية.
- 5- الكشف عن دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية.

## متغيرات الدراسة:

• **المتغير التابع:** الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية ويمكن قياسه من خلال العناصر التي ذكرها "Guilford" في كتابه "Fundamental statistics in psychology and Education" والتي أجمع عليها معظم الكتاب والمؤلفين وتناولها الكثير من الباحثين في دراساتهم مثل دراسة (جبر، 2010 والمشوط، 2011):

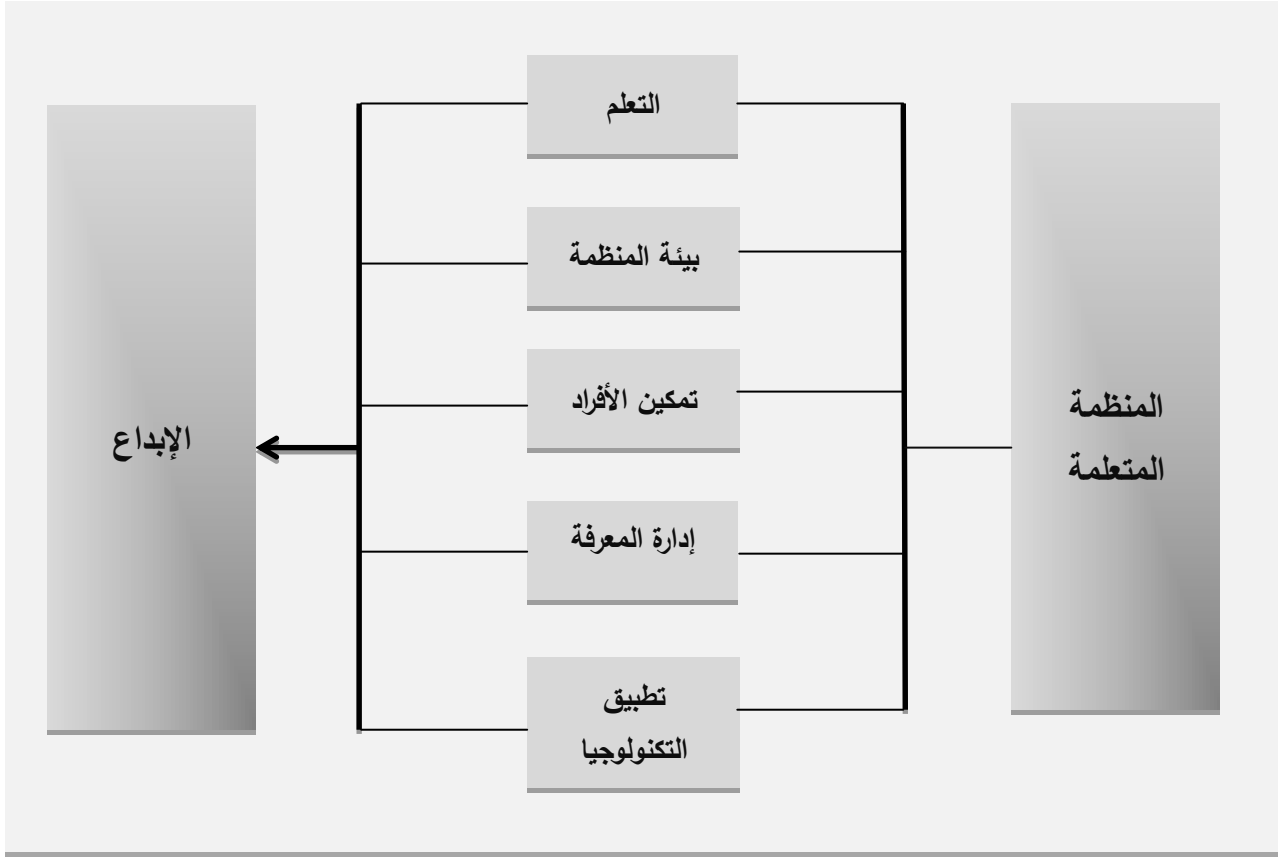
- 1- الأصالة.
- 2- الطلاقة.
- 3- المرونة.
- 4- الحساسية للمشكلات.
- 5- القدرة على التحليل والربط.

• **المتغير المستقل:** المنظمة المتعلمة ويتفرع عنها المتغيرات المستقلة الفرعية التالية والتي حددها "Marquardt" في كتابه "building the learning organization":

- 1- التعلم: المستويات، الأنماط، المهارات.
- 2- بيئة المنظمة: الرؤية، الثقافة، الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي.
- 3- تمكين الأفراد: المدراء والقادة، الموظفون، المؤسسات في المجتمع المحلي، العملاء، الموردون، شركاء العمل.
- 4- إدارة المعرفة: إيجاد المعرفة، اكتساب المعرفة، التسجيل، تحليل البيانات واستخراجها، النقل والتوزيع، التطبيقات.
- 5- تطبيق التكنولوجيا: تعزيز التعلم، إدارة المعرفة.

## شكل رقم (1-1)

العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع



المصدر: جرد بواسطة الباحث

## فرضيات الدراسة:

1- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية وبين مستوى الإبداع لدى العاملين فيها، وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

أ- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين التعلم وبين مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية.

ب- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين بيئة المنظمة وبين مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية.

ت- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين تمكين الأفراد وبين مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية.

ث- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين إدارة المعرفة وبين مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية.

ج- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين تطبيق التكنولوجيا وبين مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي أو الإشرافي، مدة الخدمة، مكان العمل).

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي أو الإشرافي، مدة الخدمة، مكان العمل).

## حدود الدراسة:

1- **الحد الزمني:** 2014 م.

2- **الحد المكاني:** الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة التي يزيد عدد المسميات الإشرافية فيها عن 100 مسمى إشرافي، لأن تلك الوزارات يتوفر بها عدد كاف من المواقع الإشرافية لعمل مقارنات منطقية بينها تفيد وتدعم نتائج الرسالة، واقتصرت الدراسة على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة فقط نظراً لعدم قدرتنا على الوصول إلى الوزارات الفلسطينية بالضفة الغربية بسبب الحصار والانقسام.

3- **الحد الموضوعي:** المنظمة المتعلمة ودورها في تشجيع الإبداع لدى العاملين فيها.

4- **الحد البشري:** أصحاب المواقع الإشرافية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

## مصطلحات الدراسة:

### أولاً: المعنى اللغوي:

**الإبداع:** بدع الشيء ببدعه بدءاً وابتدعه: أنشأه وبدأه، وأبدعت الشيء: اخترعته لا على مثال، والله تعالى يقول " بديع السماوات والأرض " أي خالقها ومبدعها، فهو سبحانه الخالق المخترع لا عن مثال سابق (ابن منظور، 1981: 229-230).

فالإبداع لغة هو استحداث أو ابتكار شيء جديد، فهو نقيض التقليد والمحاكاة واجترار المؤلف

(الطيب، 1988: 10).

### ثانياً: المعنى الاصطلاحي:

**المنظمة المتعلمة:** المنظمة المتعلمة تعمل باستمرار على زيادة قدراتها وطاقاتها على تشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، فهي منظمة ذات فلسفة تتنبأ بالتغيير وتستعد له وتستجيب لمتطلباته، بالإضافة إلى أنها تسعى لاكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد والغموض، من خلال زيادة

قدرات العاملين على تحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها، ومنحهم قدرًا من المرونة والحرية في التفكير، مما ينشر لديهم الدافع والطموح للعمل سويًا لابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير (Senge, 1994: 4).

**الإبداع:** النظر للمألوف بطريقة أو من زاوية غير مألوفة ثم تطوير هذا النظر ليتحول إلى فكرة ثم إلى تصميم ثم إلى إبداع قابل للتطبيق والاستعمال (السويدان والرفاعي، 1994: 80).

### **ثالثاً: المعنى الإجرائي:**

**المنظمة المتعلمة:** هي المنظمة التي تسهل عملية التعلم بكل مستوياته للأفراد العاملين فيها بصورة مستمرة، معتمدة على هيكل تنظيمي مرن، ورؤية إستراتيجية واضحة، مستخدمة تكنولوجيا متطورة، بما يضمن تلبية حاجات وطموح أفرادها ويزيد معارفهم، مما يحفزهم على الإبداع في العمل لتحقيق أهداف المنظمة.

**الإبداع:** هو إنتاج فريد غير مألوف قابل للتطبيق والاستعمال ومقبول اجتماعياً وذلك عن طريق التفكير بطريقة غير تقليدية في استغلال الموارد المتاحة.

## الفصل الثاني الإطار النظري

- المبحث الأول: المنظمة المتعلمة.
- المبحث الثاني: واقع المنظمة المتعلمة في المؤسسات الفلسطينية، وعلاقة المنظمة المتعلمة في الإبداع.
- المبحث الثالث: الإبداع.

## المبحث الأول المنظمة المتعلمة

- مقدمة.
- مفهوم التعلم.
- تعلم الموظفين.
- مستويات التعلم في المنظمة.
- العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.
- مفهوم المنظمة المتعلمة.
- الظهور التاريخي للمنظمة المتعلمة.
- الحاجة إلى المنظمة المتعلمة.
- خصائص المنظمة المتعلمة.
- نماذج المنظمة المتعلمة.
- أبعاد المنظمة المتعلمة.
- استراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة.

## مقدمة:

نحن نعيش في عالم حيث التكنولوجيا والعولمة تؤثر في كل جزء من حياتنا، وحيث أصبحت سمة العالم اليوم التعقيد والتغيير فإن تيار العلوم يجب أن يتجدد ويتطور باستمرار لمواجهة مشكلات العالم بفعالية، والتعلم أصبح السبيل الحاسم للفهم والتكيف مع التغيرات السريعة والمتزايدة، وعلى المنظمات والأفراد أن تتكيف بشكل أسرع وأفضل مع المتغيرات والبيئة الفوضوية، وإلا سيكون محكوم عليها بالفشل (Marquardt, 2002: 9).

وقد أصبحت الدول المتقدمة والنامية على حد سواء تراهن على أهمية التعلم باعتباره الوسيلة المثلى لتحقيق النهوض والتنمية في تلك المنظمات (حمود، 2010: 205).

من هذا المنطلق جاء مفهوم المنظمة المتعلمة الذي يعد من أكثر المجالات الإدارية حداثة في الآونة الأخيرة، وتعد كتابات بيتر سينج عام 1990 البداية الحقيقية لظهور مصطلح المنظمات المتعلمة بمعناها المتكامل، وإن لهذا المفهوم أهمية كبيرة في عالم اليوم الذي سمته التغيير والتجدد والسعي نحو تحقيق التوازن داخل المنظمة باعتباره منطلق النجاح في بيئة شديدة التنافس (Yang, 2004: 5).

فالمنظمة المتعلمة تعد نظام اجتماعي مركب من وحدات تنظيمية، تعمل في علاقات تبادلية وتكاملية لتحقيق هدف معين، أي أن المنظمة المتعلمة تمثل نظاماً مفتوحاً على بيئتها المحيطة، تأخذ منها وتعطيها، تتأثر بها وتؤثر فيها (خضر، 2009: 77).

والمنظمة المتعلمة تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر واستخدامه في تحقيق الأهداف وربط أداء العامل بأداء المنظمة، وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع، كمصدر للطاقة والقدرات والتجديد والتفاعل مع البيئة (النعيمي، 2012: 164).

إن التبنى الواسع لمنظمة التعلم أصبح من الظواهر المعاصرة في تحقيق أبعاد النجاح الفعال في الوصول لأفضل الإنجازات التي تتطلبها مواصلة التحسن المستمر والتطور الفعال، إذ أن منظمات اليوم لكي تمارس دورها في البقاء والاستمرار لا بد لها أن تتعلم أولاً ثم أن تتكيف مع مجالات التعلم وبعد ذلك لا بد لها أن تتغير، إذ أن حالات التغيير تعتبر المعيار التي تلجأ إليه المنظمات لمواصلة البقاء والاستمرار، لا سيما وأن التغيير يمثل بطبيعته الحالة الحقيقية والدائمة في الحياة، فالاستقرار أو الثبات يمثل الموت، والتغيير يمثل الحياة (حمود، 2010: 49).

وسيستعرض الباحث في هذا المبحث كل ما يتعلق في موضوع المنظمة المتعلمة من مفاهيم وخصائص ونماذج وأبعاد واستراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة، وكذلك سيسقط الضوء على واقع المنظمة المتعلمة في المؤسسات الفلسطينية، وذلك من خلال اطلاعه على الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

وكمدخل لمفهوم المنظمة المتعلمة يجب الإشارة أولاً إلى مفهوم التعلم وكذلك مفهوم التعلم التنظيمي، وإبراز العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.

## مفهوم التعلم:

لا شك في أن التعلم هو من الظواهر ذات الأهمية الكبيرة في دراسة سلوك الفرد والمنظمة، إذ مثلما يتأثر الفرد سلوكياً من خلال المتغيرات الداخلية (كالإدراك والدوافع) فإن ما يمتلكه من خبرات متراكمة سابقة (من خلال تفاعله مع البيئة) هي أيضاً من العوامل المحددة والموجهة للسلوك الإنساني، ومن هنا أصبحت دراسة التعلم ذات موقع متميز في إطار دراسات سلوك الفرد والمنظمة على حد سواء. (حمود، 2010: 207).

يمكن القول بأن التعلم هو تحقيق إنجاز معين أو فعالية يقوم بها الفرد كأن يتحقق له موقف معين أو تحقق له عقيدة محددة لم تكن لديه قبل أن يتعرض للظروف التي حققها التعامل مع الآخرين، التعلم فهم أو معرفة شيء لم يكن الفرد يعرفه من قبل أو اكتساب مهارة لم تكن لديه مسبقاً، أو اكتساب عادة جديدة لم تكن معروفة له قبل تعرضه لظروف تعلم مختلفة وجديدة، فقد يتعلم الفرد نظرية علمية أو يتعلم مهارة جديدة أو يتعلم حقائق اجتماعية أو تاريخية (إلياس، 1999: 7).

وعلى الرغم من أن الأفكار المتعلقة بالتعلم انبثقت من علم النفس والفلسفة، إلا أن علماء الإدارة في مؤلفاتهم عن السلوك التنظيمي قد شاركوا في تعريف التعلم (الرشودي، 2007: 51) نذكر منها ما يلي:

### جدول رقم (1-2)

#### تعريفات التعلم

الباحث	السنة	التعريف
السلمي	1980	التغيير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة (السلمي، 1980: 97).
عاشور	1984	التغير الذي يتصف بالدوام النسبي في طاقة السلوك المختزن لدى الفرد، والذي ينتج عن الخبرة أو الممارسة (عاشور، 1984: 126).
عمران	1993	التغير المستمر في السلوك الذي ينتج عن التجارب السابقة للفرد وعن الخبرات المكتسبة من البيئة المحيطة به (عمران، 1993: 138).
خالد وياشري	1997	التغير المستمر الذي يطرأ على الجانب المعرفي للفرد، مما يؤدي إلى تغيير استجابته لأي موقف بالشكل الذي يضمن تكيفه مع ذلك الموقف تحت تأثير الخبرة المكتسبة (خالد وياشري، 1997: 244).
Awad & Ghaziri	2004	عملية تنقيح الأفكار وتحويلها إلى معرفة مفيدة لها قدرة في توجيهه أو إثراء القرارات، وهذا التعريف يجعل من التعلم بمثابة عملية اكتساب المعلومات من أجل القرار (Awad & Ghaziri, 2004: 306).
نجم	2005	عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم نسبياً في السلوك ونتائج الأعمال (نجم، 2005: 251).
الزغول	2006	العملية الحيوية الدينامية التي تتجلى في جميع التغيرات الثابتة نسبياً في الأنماط السلوكية والعمليات المعرفية التي تحدث لدى الأفراد نتيجة لتفاعلهم مع البيئة المادية والاجتماعية (الزغول، 2006: 36).
الحكيم وآخرون	2009	الحصول على المعرفة أو المهارة بواسطة الدراسة والخبرة والتفكير أو الحفظ أو التذكر (الحكيم وآخرون، 2009: 94).

المصدر: جرد بواسطة الباحث

على الرغم من تعدد تعريفات التعلم إلا أن الباحث يرى أنها تدور حول فكرة تعديل السلوك نتيجة للخبرات والتجارب التي مارسها الفرد في حياته، واكتسب منها المعلومات والاتجاهات الجديدة، وأن الإنسان في حالة تعلم دائم من المهد إلى اللحد.

**ويمكن استنتاج ما يلي من تعريفات التعلم:**

- أن التعلم عملية تفاعلية واجتماعية.
- أن التعلم يُحَفَز ويتعزز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة.
- لا بد أن ينعكس التعلم إيجابياً على نتائج الأعمال، مما يجعله أداة فعالة في تطوير الأداء.

### **تعلم الموظفين:**

يشمل تعلم الموظفين وتطويرهم أنشطة مختلفة تهدف إلى دعم الموظفين في تحقيق توقعات الأداء والنمو مهنيًا وتطوير سلوك الموظفين، كما من المرجح أن تدعم المنظمات أنشطة تعلم الموظفين وتطويرهم عندما تتماشى الحاجات والأهداف الفردية مع حاجات المنظمة وأهدافها، وبما أن تعلم الموظفين وتطويرهم مكون يعنى بحاجة تحسين الأداء، فهو يهدف إلى سد فجوات الأداء التي يمكن تصنيفها سواء كانت حالية أو محتملة، وتدعو الفجوات الحالية إلى معالجة حاجة المنظمة إلى الاستثمار في موظف ما لأهداف تحسين التطور والأداء للمساهمة بفاعلية أكبر في تحقيق أداء عالٍ للمنظمة، وتعالج الفجوات المحتملة حاجة المنظمة إلى الاستثمار في موظف ما ليتبوأ هذا الموظف وظيفة جديدة، أي أن تعلم الموظفين يعلم الموظفون ما عليهم أن يكونوا فهو يتطلع إلى المستقبل، ولتعلم الموظفين وتطويرهم وقع ملحوظ على نجاح المنظمة، فهو يركز على المؤسسة ككل لا على الفرد وحسب، فيصبح الموظفون كأصابع اليد الواحدة يمكنها إنجاز أشياء جيدة معاً، ويعتبر المشرفون والموظفون مسئولين عن فاعليتهم على قدم من المساواة، وعلى المشرفين أن يزودوا الموظفين بالفرص والموارد من أجل التعلم، والنمو، ومراقبة النتائج، والحرص أن تكون الأنظمة قائمة من أجل التقاط المعرفة، ومشاطرتها، ونشرها، وعلى الموظفين بما في ذلك المشرفين اخذ المبادرة وتحمل المسؤولية عن نموهم المعني وانتهاز فرص التعلم والتطور الأفضل لسد حاجات المنظمة وتطبيق المعرفة والمهارات المكتسبة بشكل فاعل وتحمل المسؤولية مساهمةً في الذاكرة المؤسسية (موقع خدمات الإغاثة الكاثوليكية، دليل الموارد البشرية، 2011: 47-48).

**وقد وضع Nido Qubein ثلاثة مبادئ أساسية لتعلم الموظفين وهي (Qubein، 2012):**

- 1- تكامل عملية التعلم: الحرص على أن مختلف طبقات الموظفين في المنظمة تتلقى التعليم نفسه.
- 2- تطابق عملية التعلم: على المنظمات التي تريد تغيير سلوك موظفيها وتحقيق إنجازات أفضل عليها أن تتأكد من أن البيئة المحيطة والسياسات والإجراءات وتصرف مدراء الأقسام والدوائر تتطابق كلها مع الأفكار والمحتوى والمواد التي يتعلمها الموظفون.

3- التأكد من تطوير شخصية الموظف بالكامل عند تعليمه: وليس فقط التركيز على جوانب معينة، كأن يتم تعليمه عملية الاتصال والتواصل مع الآخرين، وكيفية الكتابة والاستماع، بالإضافة إلى المهارات الأساسية المطلوب توفرها فيه لأداء مهامه.

ويقول Qubein أن هناك عشر خطوات هامة لوضع برنامج تعليمي متكامل ومنتطبق وراسخ يمكن المنظمات من النمو وأن تصبح أفضل وتفيد الموظفين وهي (Qubein، 2012):

- 1- السعي إلى التزام الإدارة العليا بعملية تطوير الموظفين لتجنب وقف العملية.
- 2- تقدير احتياجات الموظفين في المنظمة (تحليل الاحتياجات): من هم؟ ماذا يحتاجوا؟ كيف يمكن مساعدتهم؟ ما هي نقاط قوتهم وضعفهم؟ كيف يمكن تحميسهم؟ ما الذي يحفزهم ليكونوا أفضل؟ ما الذي يعيق تميزهم؟
- 3- تصور كيف سيبدو هذا البرنامج التعليمي؟ وما هي المواضيع التي سيتم معالجتها؟ ومن هم الأشخاص الذين سيتم إشراكهم في هذه المواضيع؟
- 4- تصميم البرنامج الذي سيتم تقديمه: كافة العناصر التي تجعل البرنامج التعليمي يأخذ شكلاً، جمع المجموعة مرة شهرياً أو أكثر، داخل الشركة أم خارجها، كل قسم على حدة أم دمج عدة أشخاص من أقسام مختلفة.
- 5- تكوين البرنامج التعليمي: ما هو المحتوى الذي سيتم تعلمه؟ ما هي العناصر لجعل هذا المحتوى متماسكاً؟ (وثائق مكتوبة، أشرطة فيديو، كتيبات).
- 6- تقديم البرنامج التعليمي: القيام بكل الخطوات السابقة وتطبيقها كما تم إعدادها.
- 7- تعزيز عملية تعلم الموظفين: ماذا يجب فعله بعد عملية التعلم؟ كيف تصبح الأفكار التي تعلمها الموظفون ضمن سلوكهم الفطري ويستخدموها باستمرار (أشرطة سمعية من حين لآخر، أوراق عمل تتجز في المنزل).
- 8- المراقبة: هل البرنامج ناجح؟ هل يفعل الجميع ما هو مطلوب منهم؟ هل تطبق عملية التعزيز في الوقت وفي الطريقة التي نريد؟ هل يتم تطبيق البرنامج الذي تم تصميمه وتكوينه كما تم إعداده؟
- 9- القياس: قياس تطبيق الأمور، هل يتعلم الموظفون الأمور التي نريدهم أن يتعلموها؟ هل يستخدمون الأفكار؟ هل نحصل على النتائج التي نرجوها؟ والقياس يعطي مؤشر فيما إذا كان الوقت والجهد والمال الذي تم بذله كان مفيد للمنظمة وحقق العائد الذي توقعناه.
- 10- التحسين: إذا لم تكن الأمور تسير كما نريد ماذا نفعل لكي تسير بطريقة أفضل ويتم تكرارها مراراً.

## مستويات التعلم في المنظمة:

### 1- التعلم الفردي Individual Learning:

يتعلق بالتعلم الذي يقوم به الفرد بنفسه، هذا التعلم يكون أقل تقنياً ورسمية في المنظمة (خيرة ونصيرة، 2011: 5).

وهو عملية خلق واكتساب المعارف من طرف الفرد، وهو التغيير الدائم نسبياً في سلوك الفرد يحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين، وللتعلم الفردي مبادئ محددة فلا بد أن يكون لدى الفرد هدف معين يسعى إلى تحقيقه وأن يمتلك رغبة في التعلم والقدرة على التعلم (خيرة، 2011: 20).

### 2- التعلم الجماعي Group Learning:

هو ذلك التعلم الذي يقوم به الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة وبطريقة تعاونية وتشاركية (خيرة ونصيرة، 2011: 5).

ويعمل التعلم الجماعي على تطوير مهارات مجموعات الأفراد للبحث عن الصورة الكلية التي تتبع نتيجة لرؤية الأفراد (Senge, 2004: 13).

### 3- التعلم التنظيمي Organizational Learning:

ويعني المنظمة التي تتعلم عن طريق حفظ نتائج تجاربها واكتسابها من خلال نشاطات أفرادها (خيرة، 2011: 19).

ويعد التعلم التنظيمي مصطلحاً حديثاً في الفكر الإداري حيث ظهرت أولى محاولات تحديد مفهومه على يد سيمون في نهاية العقد السادس من القرن العشرين (الرشودي، 2007: 54)، وفيما يلي أهم تعريفات التعلم التنظيمي:

#### جدول رقم (2-2)

#### تعريفات التعلم التنظيمي

الباحث	السنة	التعريف
Simon	1969	الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديدها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات، بما ينعكس على مدخلات ومخرجات المنظمة ذاتها (هيجان، 1998: 678)
Fiol & Lyles	1985	عملية تحسين الإجراءات التي تقوم بها المنظمة من أجل استخدام واستيعاب المعلومات بطريقة أفضل (Fiol&Lyles, 1985: 38).
Huber	1991	توظيف للمعلومات والمعارف المكتسبة لتغيير الأنماط السلوكية (Huber, 1991: 46)
McGill et. al.	1992	قدرة المنظمة على اكتساب التبصر والفهم من خلال ما تمر به من تجارب وخبرات والعمل على فحصها والاستفادة والتعلم منها سواء كانت تجارب ناجحة أو فاشلة (أبو خضير، 2006: 21).
Senge	1994	الوسيلة التي من خلالها يكتشف الأفراد في المنظمات باستمرار كيف هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه وكيف أن باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع (Senge, 1994: 59).

التعريف	السنة	الباحث
العمل على تعزيز وزيادة قدرات المنظمة الفكرية والإنتاجية من خلال الالتزام بعمليات وفرص التحسين المستمر عبر المنظمة ككل (Marquardt, 2002: 25).	2002	Marquardt
العملية التي تسعى من خلالها المنظمات إلى تحسين وتطوير قدراتها، وزيادة التفاعل مع البيئة المحيطة، والتكيف مع الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية، وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب وخلق المعرفة وتوظيفها لأغراض التميز والتطور (الكبيسي، 2004: 102).	2004	الكبيسي
جهد متواصل تمارسه المنظمة في بناء المعرفة وتنظيمها وتحسينها بهدف الوصول إلى معانٍ مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها (السالم، 2005: 19).	2005	السالم
عملية متكاملة تبدأ بإحداث تغيير على المستوى الإدراكي ثم تغيير في السلوك فيما بعد (عبد الرحمن، 2009: 23).	2009	عبد الرحمن
العملية التي تمكن المنظمات من التكيف مع بيئتها والتعلم منها، بقصد زيادة فرص بقائها، وذلك من خلال تحسين النشاطات المستندة إلى المعرفة والفهم الأفضل (جلاب، 2011: 266).	2011	جلاب

المصدر: جرد بواسطة الباحث

### ويمكن استنتاج ما يلي من تعريفات التعلم التنظيمي:

- التعلم التنظيمي عملية متكاملة شاملة لكل مكونات التعلم.
- التعلم التنظيمي أداة فعالة لإيجاد ونشر المعرفة داخل أقسام المنظمة.
- التجارب السيئة ليست التجارب الفاشلة بل التجارب التي لم يتم التعلم منها، لذلك أدركت الشركات أن أكبر خسارة هي عدم التعلم من الماضي.

### العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة:

يوضح ماركرتد العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي بأنها علاقة احتواء، فالمنظمة المتعلمة تركز اهتمامها على بنية العملية التعليمية، وتعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها من خلال منحهم قدرًا من المرونة والحرية في التفكير، وذلك يؤدي إلى الطموح لابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير، أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم ويكتسب الأعضاء المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة، وذلك يجعل التعلم التنظيمي عنصراً أساسياً من عناصر بناء المنظمة المتعلمة (Marquardt, 2002: 19).

ويشير هيجان إلى أن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي يمكن توضيحها من خلال ارتباط السبب بالنتيجة "حيث أنه لا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة للتعلم (هيجان، 1998: 681) (الرشودي، 2007: 57).

كما يقول Real et. al. أن التعلم التنظيمي كنظام منهجي هو عملية ديناميكية تم إنشاؤها في قلب المنظمة عبر ما يشكلها من أفراد وجماعات، وتهدف هذه العملية إلى توليد وتطوير المعرفة التي تسمح للمنظمة بتحسين أدائها ونتائجها، بينما يقول أن المنظمة المتعلمة هي شكل من أشكال المنظمات التي توسع باستمرار قدرتها على خلق النتائج المرجوة، وذلك باستخدام التعلم كأداة إستراتيجية هادفة للتحسين التنظيمي والفردية، وكذلك من خلال تسهيل التعلم لكافة أعضاء المنظمة من خلال القضاء على أي عائق أو حاجز أمام نجاح عملية التعلم والتطور (Real et. al, 2006: 614) (المدلل، 2012:41).

## مفهوم المنظمة المتعلمة:

الجدول التالي يوضح أهم التعريفات التي وضعها الباحثون للمنظمة المتعلمة:

### جدول رقم (3-2) تعريفات المنظمة المتعلمة

التعريف	السنة	الباحث
المنظمة المتعلمة تعمل باستمرار على زيادة قدراتها وطاقاتها على تشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، فهي منظمة ذات فلسفة تتنبأ بالتغيير وتستعد له وتستجيب لمتطلباته، بالإضافة إلى أنها تسعى لاكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد والغموض، من خلال زيادة قدرات العاملين على تحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها، ومنحهم قدراً من المرونة والحرية في التفكير، مما ينشر لديهم الدافع والطموح للعمل سوياً لا ابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير (Senge, 1994:4).	1994	Senge
المنظمة المتعلمة هي التي تحفز أفرادها لأن يشاركوا فيها كمبدعين من خلال عمليات التعديل والتغيير لقواعد العمل، بالإضافة إلى أنها المنظمة التي تستفيد من الطاقات الناتجة عن عمليات التعلم الفردية والجماعية (3) (Sugarman, 1998).	1998	Sugarman
المنظمة المتعلمة هي التي تحدد العوائق أمام عملية التعلم الفردي والجماعي ثم تحاول إزالتها، كما تقوم ببناء أسس هيكلية وثقافية لتدعيم عملية التعلم المستمر وعملية التكيف، سعياً نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وحاجات وطموح أفراد المنظمة (265) (Birleson, 1999).	1999	Birleson
المنظمة التي يقوم فيها كل واحد من العاملين بتحديد وحل المشكلات وبما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب، تغير، تحسن باستمرار من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وإنجاز أغراضها (40) (Daft, 2000).	2000	Daft
المنظمة المتعلمة هي التي تمتلك القدرة على التبصر والفهم من خلال تحليل ما تمر به من تجارب وخبرات والاستفادة منها سواء كانت تلك التجارب ناجحة أم فاشلة (7) (Foster, 2001).	2001	Foster
المنظمة المتعلمة هي التي تتعلم جماعياً وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة، واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والإنتاج (2) (Marquardt, 2002).	2002	Marquardt
المنظمة المتعلمة هي التي تضع الخطط والأطر التنظيمية والاستراتيجيات والآليات بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة ومواجهة التحديات، وتحقيق أهدافها بنجاح من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم المستمر، والتطوير الذاتي وتبادل التجارب والخبرات داخلياً وخارجياً، والتعلم الجماعي والإدارة الفعالة للمعرفة واستخدام التقنية في التعلم وتبادل المعرفة (أبو خضير، 2006: 61).	2006	أبو خضير

التعريف	السنة	الباحث
هي تلك المنظمة التي تقوم بشكل مسبق باكتساب وإيجاد ونقل المعرفة الجديدة والتي تقوم بتغيير سلوكها باستمرار على أساس تلك المعرفة الجديدة وعلى أساس النظرة المستقبلية (البغدادي والعبادي، 2010: 48).	2010	البغدادي والعبادي
منظمة متمكنة من اكتساب المعرفة، وتسعى لتطوير المهارات المعززة لفهم وإدراك إدارتها، وتعتبر عن رؤية مستقبلية بتركيزها على أن المنظمة نشاط اجتماعي، وأنها تبني العلاقات التعاونية من أجل تقوية المعرفة والخبرة والقدرات وأساليب الإنجاز (النسور، 2010: 16).	2010	النسور
المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تتبنى الأساليب العلمية في كافة مستوياتها الإدارية، وتهتم بالتعلم كعنصر أساسي من عناصر تواجدها ونموها وازدهارها (صباح، 2011: 10).	2011	صباح
المنظمة المتعلمة هي المنظمة القادرة على تمكين أفرادها من التعلم باستمرار، على المستوى الفردي ومستوى فريق العمل والمستوى الجماعي، بحيث يصبح الأفراد في نمو مهني دائم (البناء، 2012: 22).	2012	البناء

المصدر: جرد بواسطة الباحث

ويعرف الباحث المنظمة المتعلمة بأنها "المنظمة التي تسهل عملية التعلم بكل مستوياته للأفراد العاملين فيها بصورة مستمرة، معتمدة على هيكل تنظيمي مرن، ورؤية إستراتيجية واضحة، مستخدمة تكنولوجيا متطورة، بما يضمن تلبية حاجات وطموح أفرادها ويزيد معارفهم، مما يحفزهم على الإبداع في العمل لتحقيق أهداف المنظمة".

### الظهور التاريخي للمنظمة المتعلمة:

يعتبر مفهوم المنظمة المتعلمة من المفاهيم الإدارية الحديثة ويعد بيتر سينج Peter Senge أول من أشار إلى مصطلح المنظمة المتعلمة في كتابه الشهير the fifth discipline الضابط الخامس عام 1990، وفي كتابه أكد أن هناك خمسة ضوابط يجب توفرها في المنظمات لتصبح منظمات تعلم أسماها بالنظم وهي (التفكير النظمي، البراعة الشخصية، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، بناء الفريق) (حسين، 2004: 3) (أبو زيد، 2013: 18) (طاهر، 2011: 127).

وبدأت بعد ذلك فكرة منظمة التعلم بالانتشار بشكل واسع وبدأت الكتابات تنتشر حول هذا المفهوم وحول ضوابط منظمة التعلم والأدوات الواجب توفرها من أجل تحديد ما إذا كانت المنظمة منظمة تعلم أم لا (البناء، 2012: 21).

وقد أوضح نجم 2005 عن نمط جديد من المنظمات يتم الحديث عنه على نطاق واسع من حيث تكوينه وتطوره وانتشاره ليحل محل الأشكال التقليدية من المنظمات ألا وهو نمط المنظمة المتعلمة وقد وضع نجم شكل لتطور المدارس الإدارية استمدته من رينشارد 2003 ولويس 2001 (نجم، 2005: 262).



سوف تكون أفدر على التكيف وتحقيق مزايا إستراتيجية في التنافس المحلي والعالمي، ومن هذه العوامل التي تبرز الحاجة للتحويل إلى المنظمات المتعلمة:

### 1- العولمة Globalization:

تحقق العولمة نجاحاً في الاقتصاد تبرزه الإحصاءات التي تشير إلى أن (100 ألف) شركة أمريكية ارتبطت في مضاربات في أرجاء العالم، وأن كثيراً من الشركات العالمية تصنع وتبيع بشكل أساسي خارج بلادها الأصلية وأن أسواق المال مفتوحة 24 ساعة يومياً حول العالم، وأن الاستثمار الأجنبي في أمريكا بلغ (3 تريليون دولار) وأتاح فرص وظيفية لأكثر من (11 مليون) أمريكي عام 1997 (Marquardt, 2002: 3).

### 2- التقنية Technology:

التقنية بدأت تحدث تغييراً واضحاً في مكان العمل فلم يعد يحدث في مكان معين أو من خلال مجموعات ثابتة وأوقات محددة، وإنما ينفذ العمل على أساس الحاجة في الوقت والمكان والبشر، فالتقنية هي التي تبني العمل، وتجعل المديرين مسئولين عن إدارة المعرفة بدلاً من إدارة الأفراد (Van Buren, 2001: 1).

وتشكل التقنية جزءاً رئيساً في كل المنتجات وفي جميع الأنظمة الصناعية المتطورة، وفي شبكة المعلومات العنكبوتية التي تفتح آفاقاً في التطور والتي يتم من خلالها كثيراً من الصفقات التجارية (Marquardt, 2002: 4-5).

واستخدام تطبيقات جديدة للتقنية في العمل وإدارة المنظمات يترتب عليها سرعة التعلم وإدارة المعرفة في مكان العمل (Bates, 1995: 22).

### 3- التحول الجوهري في أساليب العمل Radical transformation of the Work World:

تغيرت أساليب العمل تغيراً جذرياً، فلم يعد الموظفون يشغلون المكاتب، وإنما يعملون في الوقت نفسه مقاربين دون أن يتقابلوا، وانتقلت المنظمات من إدارة الجودة في الثمانينيات إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية في التسعينيات إلى التحول الجوهري في أساليب العمل عند دخول القرن الحادي والعشرين، أي أن المنظمات تحركت من التركيز على تقليل العيوب وتحديث وتطوير عمليات العمل إلى ابتكار أنماط جديدة تمكنها من إدارة التغيير المستمر (Marquardt, 2002: 8-9).

### 4- زيادة تأثير العميل Increased Customer Influence:

أصبح العملاء أكثر تأثيراً في تحديد إستراتيجية منظمات المستقبل وتنفيذ عملياتها، ومصدر توجيه إدارتها إلى أولوية الجودة من خلال معايير جديدة للأداء، والتنوع في الإنتاج، والملاءمة في الوقت، والاستجابة المستمرة لأذواق العملاء، كما ساعدت الاتصالات العالمية والتسويق على زيادة وعي العملاء بالمنتجات والخدمات الممكنة، والخيارات ذات الجودة العالية والتنوع والتكلفة المنخفضة، وسرعة الوقت، والمجاملة في التعامل، والابتكار في الإنتاج، وتوفير خدمات ما بعد البيع (Marquardt, 2002: 10-11).

## 5- المعرفة Knowledge:

يعتمد التقدم التقني والعولمة والاقتصاد على المعرفة، فثروة الأمم تعتمد على توليد المعرفة وتعميقها وتحديثها، والاقتصاد العالمي يتجه إلى التقنية الحيوية والمنتجات البيئية والخدمات السياحية والمالية والترفيهية ونظم المعلومات وبرامج الكمبيوتر وخدماتها، لذا أصبحت المعلومات أهم مصادر الثروة، وصارت المعرفة أكثر أهمية للمنظمات من أي أصل آخر من أصولها، وأضحى العنصر البشري المصدر الرئيس لقوة المنظمة (Marquardt, 2002: 13).

ومع ازدياد قيمة المعرفة في المنظمات أصبح التعلم والعمل أكثر تلازماً، فالتعلم يتم أثناء العمل، والعمل يفقد جودته إذا كان لا يستند إلى التعلم، ومع الألفية الثالثة أصبحت معظم الوظائف في أمريكا تعتمد على إنتاج المعرفة، واكتشف عمال المعرفة أن التعلم المستمر والتعلم الذاتي ليس فقط شرطاً لازماً للتوظيف وإنما أصبح فعلاً الشرط الرئيس للعمل في القرن الحادي والعشرين (Reich, 1991: 8).

## 6- تغيير أدوار وتوقعات العمال Changing Roles and Expectation of Workers:

تتغير متطلبات الوظائف كلما تحرك المجتمع من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، ففي عصر الإنتاج العقلي يحتاج الموظفون إلى المعرفة التي تتعامل مع المفاجأة، والتحول من الاعتماد على الذاكرة والحقائق إلى التلقائية والتأمل والإبداع، ومن التركيز على السياسات والإجراءات إلى بناء علاقات التعاون داخل فرق العمل المدارة ذاتياً (Marquardt, 2002: 14-15).

ومنظمات المستقبل سوف تتألف من المزيد من موظفي المعرفة في كافة المستويات، لأن المعرفة تحتل الصدارة في عوامل الإنتاج، وفي عوامل نجاح المنظمات، وتزداد قيمة المعرفة الناتجة من تعلم الموظفين مع الاستخدام والممارسة في حين تتناقص قيمة الأصول الأخرى في المنظمة، وهذا يتطلب من المنظمات المعاصرة أن تحسن جذب واستقطاب عمال المعرفة وتحرص على الاحتفاظ بهم من خلال التحفيز الإيجابي والتفاعل الاجتماعي وتعزيز التعلم وتوفير بيئة مشجعة له (Webber, 1993: 27-28) ويرى الكبيسي أن تحسن المستوى العلمي للموظفين وتزايد أعداد الحاصلين منهم على شهادات الماجستير والدكتوراه، واتساع نشاطات البحث والاستشارة وبرامج التدريب والتطوير في العديد من القطاعات، يؤدي إلى زيادة الاهتمام بالمعرفة (الكبيسي، 2004: 122).

## 7- تنوع وتنقل مكان العمل Workplace Diversity and Mobility:

القوى العاملة في العالم أصبحت أكثر تنوعاً وتنقلاً أكثر من أي وقت مضى، والشركات تصل بشكل متزايد عبد الحدود لتجد المهارات التي تحتاجها، هذه التحركات والتنقلات للعاملين تقاد بزيادة الفجوة بين الطلب والعرض على العمل في العالم، فأصحاب المهارات العالية يتحولون للعمل في البلدان الصناعية، هذا المزيج من القوى العاملة العالمية والتنقلات الهائلة تجبر المنظمات على تطوير قدراتها للعمل مع زيادة أعداد الناس من ثقافات، عادات، قيم، اعتقادات وممارسات مختلفة (Marquardt, 2002: 17).

## 8- التصاعد السريع للتغيير والفوضى Rapidly Escalating Change and Chaos:

المنظمات أدركت أنها لا تستطيع التنبؤ بأي شيء على وجه اليقين، هذه الفوضى هي جزء لا يتجزأ من الواقع، إنها تدفعنا لتغيير طريقة تفكيرنا، وطريقة حل مشاكلنا، وطريقة تعاملنا مع النظام مقابل التغيير، والحكم الذاتي مقابل التحكم، والهيكل مقابل المرونة، والتخطيط مقابل التدفق (Marquardt, 2002: 18).

### خصائص المنظمة المتعلمة:

هناك العديد من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات، ومن الضروري توفر أكبر قدر ممكن من هذه الخصائص لتوفير المناخ والبيئة التنظيمية في المنظمة حتى يمكن وصفها بالمنظمة المتعلمة، وقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول هذه الخصائص، وفيما يلي أهم خصائص المنظمات المتعلمة كما أشار إليها مجموعة من المختصين في مجال المنظمة المتعلمة: يقول ماركرت أن المنظمة التي تضم وتدمج عناصر المنظمة المتعلمة سيكون لديها قدرات أو خصائص هائلة وهي: (Marquardt, 2002: 32) (النعيمة، 2012: 177) (النسور، 2010: 20)

- 1- التوقع والتكيف بسهولة أكبر للتأثيرات البيئية.
  - 2- الإسراع في تطوير منتجات، عمليات وخدمات جديدة.
  - 3- تصبح ماهرة أكثر في التعلم من المنافسين.
  - 4- الإسراع في نقل المعرفة من جزء في المنظمة إلى جزء آخر.
  - 5- تتعلم بفعالية أكثر من أخطائها.
  - 6- تقصير الوقت اللازم لتغيير الإستراتيجية.
  - 7- تحفيز التحسين المستمر في جميع أنحاء المنظمة.
  - 8- جذب أفضل العاملين.
  - 9- زيادة التزام وإبداع العاملين.
- أما بورث وآخرون وجدوا أن هناك ثلاثة خصائص للمنظمة المتعلمة تظهر باستمرار وهي: (Porth, et. al. 1999)

- 1- تطوير الموظفين والتعلم المستمر داخل المنظمة، مع التركيز على مواضيع مثل كيفية تعلم الأفراد وما هي مراحل عملية التعلم وأساليب التعلم والعقبات التي تعترض التعلم.
- 2- مشاركة المعلومات وتبادلها بجوار عملية معالجة المعلومات، وعملية التغيير التنظيمي والابتكار مسئولية مشتركة وتتطلب مشاركة الموظف.
- 3- بناء فريق العمل وغرض مشترك.

كما يذكر العلي وقنديلجي خصائص للمنظمة المتعلمة وهي: (العلي وقنديلجي، 2006: 16) (أبو زيد، 2013: 28)

- 1- شعور العاملين بأنهم يقدمون عملاً لصالحهم ولصالح المجتمع.

- 2- شعور كل فرد بأنه معني بطرق النمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية.
  - 3- التركيز على فرق العمل، لأن عمل الأفراد في مجموعات أكثر فعالية من عملهم منفصلين.
  - 4- تعتمد منظمة التعلم على قاعدة المعرفة المخزنة.
  - 5- معاملة كل فرد للآخر في إطار الاحترام والثقة.
  - 6- يحق لكل فرد الوقوع في الخطأ وخوض تجربة الفشل والمخاطرة.
- ومن المميزات التي تتمتع بها المنظمات المتعلمة ما يلي: (Brandt, 2003) (البناء، 2012: 26)
- 1- امتلاكها هيكل تنظيمي تحفيزي يشجع على السلوك التكيفي.
  - 2- امتلاكها إرادة التحدي لتحقيق الأهداف.
  - 3- تجمع وتعالج وتتصرف وفقاً إلى المعلومات بطرق ملائمة لأهدافها.
  - 4- تمتلك قاعدة معرفة مؤسساتية وعمليات لإنتاج أفكار جديدة.
  - 5- تقوم بعملية تبادل متكررة للمعلومات مع البيئات الخارجية.
  - 6- تحصل على التغذية الراجعة عن منتجاتها أو خدماتها.
  - 7- توجد عملية صقل ومراجعة مستمرة للعمليات الأساسية.
  - 8- تمتلك ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم التنظيمي.
  - 9- المنظمات المتعلمة عبارة عن "أنظمة مفتوحة" مع البيئة الخارجية، بما في ذلك الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.
- ويقول السالم أن منظمة التعلم تمتلك خصائص أساسية من بينها: (السالم، 2005: 40)
- (صباح، 2011: 17)
- 1- تهتم بشكل كبير بالتعلم الفردي والجماعي لأنه وسيلة أساسية لتحقيق رسالتها وخططها الإستراتيجية.
  - 2- يشترك جميع العاملين في التأمل والتفكير المتواصل في كيفية ضمان استمرارية التطوير وإعادة التطوير لقابليتها وإمكانياتها البشرية.
  - 3- يتم تشجيع التعلم في المنظمة بالتعاون والعمل المشترك وفي مناخ تنظيمي قابل للتطور باستمرار.
  - 4- الاختلاف بين الأفراد ينظر إليه كشيء أساسي في تنشيط عملية التعلم والإبداع.
  - 5- يتم تهيئة فرص التعلم الذاتي للجميع.
- من خلال الاطلاع على خصائص المنظمة المتعلمة التي أجمع عليها الباحثون نجد أنها تركز على بعض الأمور وهي:
- 1- التعلم المستمر للأفراد من أجل زيادة معارفهم وتطويرهم.
  - 2- التركيز على التعلم بكافة مستوياته الفردي والجماعي والتنظيمي.
  - 3- الاهتمام بروح الفريق والعمل الجماعي مما يولد شعوراً بالانتماء لدى الأفراد وتحمل المسؤولية نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

- 4- التركيز على إبداع العاملين وأهميته في المنظمات.
- 5- التأكيد على أهمية مشاركة المعرفة ونقل المعلومات بين الأفراد والأقسام.

### مقارنة بين خصائص المنظمة المتعلمة وخصائص المنظمة التقليدية:

#### جدول رقم (4-2)

#### مقارنة بين خصائص المنظمة المتعلمة وخصائص المنظمة التقليدية

العنصر	المنظمة التقليدية	المنظمة المتعلمة	ملاحظات
القيم المشتركة	الكفاءة والفعالية	تجديد التميز المؤسسي	في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات في العصر الحالي لا تكفي الكفاءة والفعالية فقط لضمان الاستمرارية وإنما يلزم التحسين المستمر للخدمات للوصول إلى مرحلة التميز.
أسلوب الإدارة	المراقبة والسيطرة	تسهيل الطريق ومشاركة المعلومات	المنظمة المتعلمة تسمح للأفراد باستخدام قدراتهم، وتتيح لهم حرية التصرف لمقابلة الهدف، مع توسيع نطاق المشاركة في المعلومات والمعرفة لتمكين العاملين.
الإستراتيجية/خطة العمل	خريطة طريق، نهج من أعلى إلى أسفل	كل شخص يتم استشارته في خريطة التعلم	في المنظمة المتعلمة يتم مشاركة العاملين في تطوير الإستراتيجية، لا أن تفرضها من الأعلى، ذلك لأن العاملين على تماس مع الزبائن والموردين فهم يعرفون الحاجات والحلول.
الهيكل التنظيمي	عمودي، سلم	أفقي، مسطح، شبكة ديناميكية حيوية	الهيكل العمودي يوجد مسافات وفواصل بين الإدارة العليا والعاملين، أما الهيكل الأفقي فيخلق تدفق سلس في العملية الإدارية وكذلك يسهل عملية الاتصال.
خصائص العاملين	الناس الذين يمتلكون المعرفة (خبراء)، المعرفة هي القوة	الناس الذين يتعلمون التسامح في الأخطاء هم جزء من التعلم	تحرص المنظمة المتعلمة على العدالة والمساواة كعنصر جوهري في ثقافتها، ومعاملة الجميع بعناية واحترام، مما يعزز إيجاد مناخ آمن وموثوق للتجريب حتى لو نتج عن التجريب خطأ، وذلك لتعزيز التعلم.
مهارات العاملين المتميزة	تعلم تكيفي	تعلم تفاعلي عن طريق العمل	تشجع المنظمة المتعلمة ثقافة العمل والتجريب والتغيير مما يساعد العاملين على التعلم، لأن القيمة الأساسية للمنظمة المتعلمة تكمن في فتح الأبواب للإبداع والتحسين والمكافأة عليهما
نظام القياس	قياس مالي	القياس المالي وغير المالي	بالإضافة إلى الجانب المالي فالمنظمة المتعلمة تقيس الوقت والجهد المبذول فيما إذا حقق العائد المتوقع.
فرق العمل	مجموعات عمل، حدود للأقسام	تقاطع الفرق الفنية	المنظمة المتعلمة تشجع على الانفتاح وإزالة الحدود مما يعمق من التعاون والتعلم والتكيف

Agawal, A. (2010). Learning organization. P8.

[www.ec.tuwien.ac.at/~dorn/Courses/KM/Resources/LearningOrganization.pdf](http://www.ec.tuwien.ac.at/~dorn/Courses/KM/Resources/LearningOrganization.pdf)

## نماذج المنظمة المتعلمة:

### أولاً: أُنموذج Senge:

وضع هذا الأُنموذج بيتر سينج عام 1990 وهو الذي يعد مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة، وقد وضع خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة وهي كالاتي: (Senge, 2004: 139) (النسور، 2010: 21) (حمادي، 2013: 80).

- 1- **التفكير النظامي System Thinking**: وهو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء، ورؤية العلاقات البيئية التي تربط بين أجزاء النظام فضلاً عن التركيز على الأجزاء ذاتها.
- 2- **التمييز الشخصي Mental Models**: وهو العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود، والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه.
- 3- **النماذج الذهنية Mental Models**: وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق، والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم، وكيفية التعامل معها.
- 4- **الرؤية المشتركة Shared Vision**: وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود.
- 5- **فريق التعلم Learning Team**: وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.

### ثانياً: أُنموذج Marsik & Watkins:

قدمت كل من مارسك وواتكنز عام 1993 نموذجاً متكاملًا للمنظمة المتعلمة مبنياً على تعريفهم للمنظمة المتعلمة ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير، وهما (الأفراد والبناء التنظيمي)، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي (مستوى الأفراد، مستوى الجماعات، المستوى التنظيمي)، ويشتمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها وهي: (Marsik & Watkins, 1999:27) (صباح، 2011: 19) (زايد وآخرون، 2009: 5).

- 1- خلق فرص للتعلم المستمر.
- 2- تشجيع الاستفهام والحوار.
- 3- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.
- 4- تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة.
- 5- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.
- 6- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.
- 7- القيادة الإستراتيجية.

## ثالثاً: أنموذج Redding:

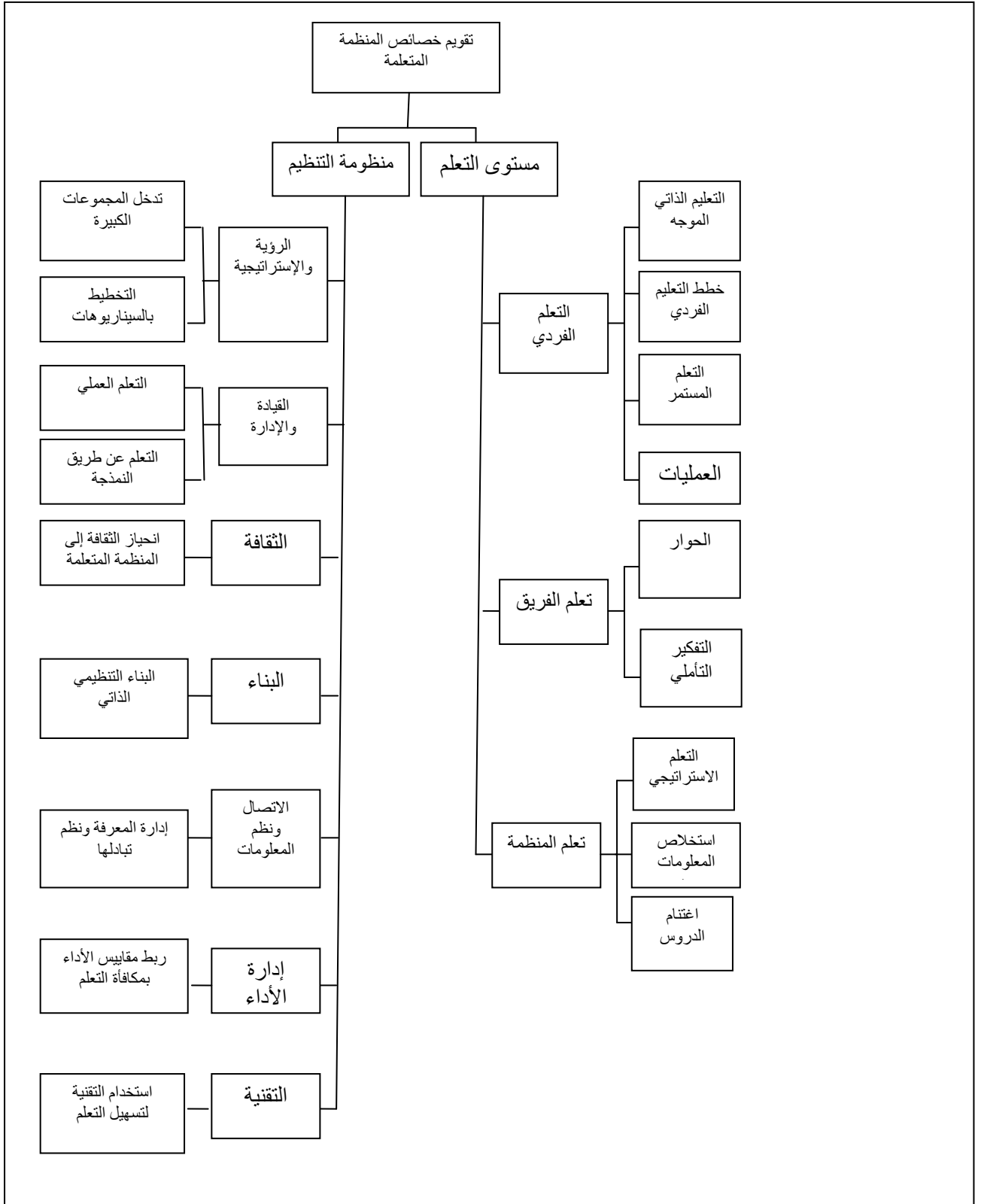
تمكن جون ردينج عام 1997 من إعداد أنموذج لتقويم خصائص المنظمة المتعلمة، ويقترح هذا الأنموذج دليلاً لتقويم المنظمة المتعلمة، واستخدم في هذا التقويم أدوات قياس متنوعة، ويقترح الأنموذج عدم تطبيق هذه الأساليب على جميع المنظمات، وإنما ينبغي اختيار مقياس معين للتقويم، ثم تنفيذ الإجراءات وفق دليل التقويم على النحو التالي: (Redding, 1997: 62) (النعيمة، 2012: 180) (الرشودي، 2007: 110).

- 1- إن أي منظمة يمكن أن تصبح منظمة تعلم عندما تبني قدرتها على التعلم كنظام كلي، في جميع المجالات (الرؤية، الإستراتيجية، القيادة والإدارة، الثقافة والبناء، النظم والعمليات).
- 2- إن المنظمة المتعلمة أكثر قدرة من المنظمات التقليدية على التكيف والمرونة، وعلى الاستمرار بتوليد معرفة جديدة، وعلى إعادة التفكير، وعلى توجيه قدرات الأفراد الكامنة إلى التعلم.
- 3- إن أدوات تقويم المنظمة المتعلمة تساعد المنظمات على الاستقصاء الذاتي وتقرير الدرجة التي تتحقق بها تلك الخصائص.

ويتضمن أنموذج ردينج لتقويم خصائص المنظمة المتعلمة بعدين رئيسيين هما (بعد مستوى التعلم، وبعد منظومة التنظيم) ويرتبط بكل بعد منهما عدد من الأبعاد الفرعية كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (2-2)

أنموذج Redding لتقويم خصائص المنظمة المتعلمة



الرشودي، محمد. (2007). بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية. قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.

ويتضمن الأ نموذج الخطوات الآتية:

- 1- تحديد الهدف والفائدة.
- 2- اختيار أداة التقويم ومنهجيته.
- 3- إدارة التقويم واكتشاف النتائج.
- 4- تطوير إستراتيجية المنظمة المتعلمة.
- 5- تخطيط مبادرات المنظمة المتعلمة.
- 6- تطبيق مبادرات المنظمة المتعلمة.

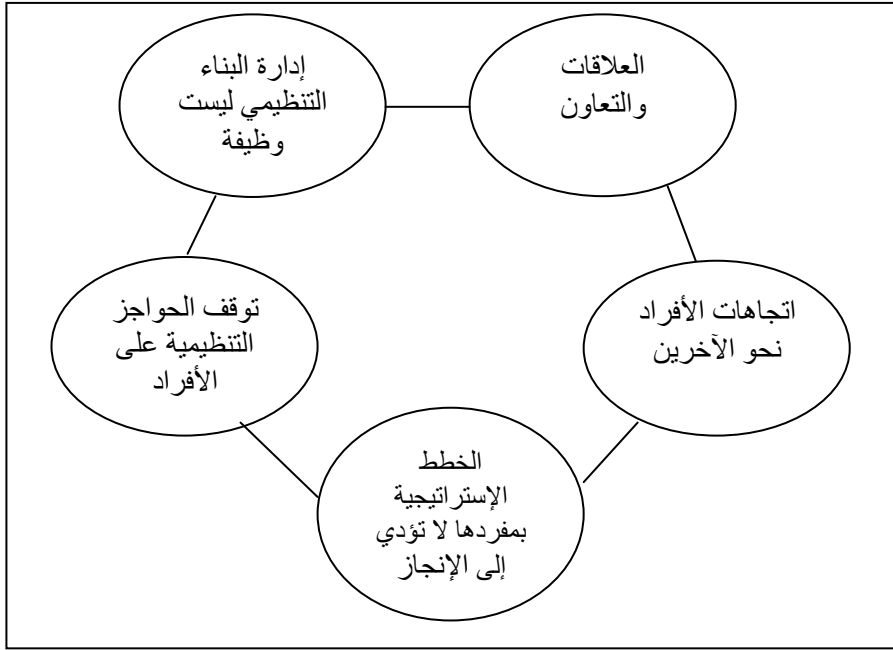
إن الغاية الرئيسية من تقويم خصائص المنظمة المتعلمة هو تحديد الوضع الحالي للمنظمة وكيف تصبح منظمة تعلم، ثم تحديد المجالات التي تتطلب التدخل، ووضع خطة التدخل وتنفيذها وتقويم خصائص المنظمة المتعلمة، ومن أهم تلك المجالات (توضيح مفهوم المنظمة المتعلمة، تفعيل التجديد والابتكار، تشجيع الحوار والفهم المشترك، المشاركة في الرؤى التي تحدها المنظمة المتعلمة للنجاح والمنافسة).

#### رابعاً: أنموذج Addleson:

توصل أدلسون إلى تحديد نموذج للمنظمة المتعلمة أطلق عليه البديهييات الخمس عام 1998، وانطلق في نمودجه من عدد من المسلمات يمكن حصرها فيما يلي: (3: 1998: Addleson) (الرشودي، 2007: 112) (النسور، 2010: 26).

- 1- إن المنظمات المتعلمة هي عملية اكتساب المعرفة وتطوير المهارات التي تقوي الفهم، وهذا ما يحدث بفعالية في المؤسسات الاجتماعية والإدارات الحكومية والجمعيات الخيرية.
  - 2- إن المنظمة المتعلمة رؤية جديدة تركز على أن التنظيم نشاط اجتماعي، وأنها توجد من خلال التعاون.
  - 3- إن الناس يستطيعون من خلال عملهم معاً أن ينجزوا من الأشياء ما لا يستطيعون فعله وهم فرادى.
  - 4- إن المنظمة المتعلمة تبني العلاقات التعاونية من أجل الوصول إلى القوة من خلال تباين المعرفة والتجارب والقدرات والطرق والأساليب التي يستخدمها الأفراد والمجتمعات في إنجاز الأشياء.
- ويذكر أدلسون أنه توصل إلى نموذج البديهييات الخمس للمنظمة المتعلمة من خلال الأفكار التي انبثقت عن التفكير في المجتمعات وعلاقة المجتمعات بالمنظمات، وكيفية حدوث التعلم، كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (2-3)  
نموذج Addleson للمنظمة المتعلمة



الرشودي، محمد. (2007). بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية. قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.

١- المنظمة هي التعاون والعلاقات:

المنظمة المتعلمة تتألف من الأفراد الذين يدركون أن المنظمة والتفاعل الاجتماعي لا ينفصلان، لأنهم يتعلمون من بعضهم، وهذا يعني أن انشغالهم معاً يتيح أمامهم الفرص لاتخاذ القرارات وإنجاز المهام، فالتفاعل الاجتماعي هو الذي يزود المنظمة بالتوجيهات ويحقق تنفيذ المهام بوسائل مختلفة في جميع مستويات التنظيم (الرشودي، 2007: 114).

٢- اتجاهات الأفراد نحو الآخرين تمثل قلب المنظمة المتعلمة:

البديهية الثانية في هذا النموذج هي الاهتمام بالأفراد، والعناية بالأفراد في المنظمة المتعلمة تتم من خلال طرق مختلفة، إذ ترى أن المهارة والقدرة على أداء الأفعال نتيجة للمشاركة في المجتمع، ولكونهم كائنات بشرية تعيش حياتها في علاقات معقدة مع الآخرين، إن المهم في إدارة أي جهد بشري هو الطريقة التي يعبر الناس بها عن أنفسهم، وهذا يتوقف على اتجاهات وسلوك الآخرين نحوهم (Addleson, 1998: 4).

إن المنظمة المتعلمة تحتضن وجهة النظر التي ترى أن اتجاهات الحياة التنظيمية للفرد نحو الآخرين تشكل علاقات الأفراد، ومن خلال هذه العلاقات يستطيعون أن يحددوا كينونة هذه المنظمة، وكيف تتجز مهامها وقدراتها للمستقبل، إن اتجاهات الأفراد نحو الآخرين هي القوة المؤثرة في المنظمة، فالأفراد لا يحتاجون إلى التحفيز لأن لديهم الدافعية، وأن ما يحفزهم هو ظروفهم الاجتماعية، وأن أهم ما

يميز المنظمة المتعلمة هو الاقتناع بأهمية المجتمع، وتقوية المسؤولية نحو الآخرين والثقة فيهم، وتأسيس وظائف مجتمعية يدعمها الابتكار والمرونة وازدياد معنى الولاء، وذلك لأن تشجيع وتأكيد مفهوم المجتمع يعد مفهوماً أساسياً في المنظمة المتعلمة (الرشودي، 2007: 115).

### ٣- البناء والخطط الإستراتيجية لهما تأثير قليل على الأداء:

الأفراد هم الذين يصنعون الأهداف، ويطورون العلاقات ويحددون الفرص، ويتعاملون مع المشكلات، ويواصلون تقديم مبادراتهم لأنهم متحمسون، ومسئولون وطموحون لأداء أدوارهم، فالناس لديهم دافعية ذاتية، وأفعالهم ليست نتيجة لإرشادات بكيفية عمل المنظمة ووظيفتها، أو للتعليمات المطلوبة لتحقيق متطلباتها إن غالبية الأفراد يكتفون بحياتهم وفقاً للنمط الاجتماعي السائد في الثقافة والمجتمع، فالمجتمعات تؤدي أعمالها لأن الأفراد لديهم الاهتمامات والقدرات لأداء الأعمال وليس بسبب أن الإدارة توجههم أو تراقبهم (Addleson, 1998: 5).

### ٤- الحواجز الإدارية تعتمد على علاقات الأفراد:

إن المنظمة قليلة الحواجز أصبحت فكرة مهمة في التسعينيات من القرن العشرين، وحيث أن قدرات المنظمة تعتمد على الأفراد الذين ينجزون الأعمال معاً، لذا فإن الجهود التي تضع حدوداً تنظيمية صارمة وتحافظ عليها تؤدي إلى تقليص قدرة المنظمة على التعاون، وعادة ما تكون هذه الجهود نتاج رغبة الجماعة في تأسيس قوتها على حساب جماعة أخرى، وتتميز المنظمات المتعلمة بالجهود التي تستخدم المعرفة وإمكانيات المنظمة بفعالية أكبر لتتعلم من الآخرين، وتطوير فرص جديدة معهم، ويتم ذلك من خلال العلاقات المتسعة للأفراد، ففي المنظمة المتعلمة يكون الأفراد على وعي بوجود الحواجز في مفاهيمهم، ويكونون على استعداد لتغيير مفاهيمهم عن الحدود من أجل تكريس اهتمامهم بالتعاون الذي يؤدي إلى اكتشاف الفرص الجديدة والمتنوعة (Addleson, 1998: 6) (الرشودي، 2007: 116).

### ٥- الإدارة مؤسسة وليست وظيفة:

إن من يسمع عن المنظمة المتعلمة وفرق العمل المدارة ذاتياً ربما يصل إلى نتيجة مفادها أن المنظمة المتعلمة مجهود لإلغاء أي شكل من أشكال الإدارة، والحقيقة أن المنظمة المتعلمة تتبنى رؤية عن مهام وسلطة المدير لكنها لا تلغي مفهوم الإدارة، ونظراً لأن المنظمات تحاول أن تجمع الأفراد معاً فإن النجاح في الإدارة يعتمد على فهم كيفية وقوف هذه الحواجز في طريق التعاون، ومعرفة مكونات الحواجز وكيفية عبورها، وهذا جوهر الإدارة في المنظمة المتعلمة (Addleson, 1998: 6) (الرشودي، 2007: 117).

### خامساً: نموذج Moilanen:

اقترح مايلونين عام 2001 نموذجاً للمنظمة المتعلمة أسماه ماسة المنظمة المتعلمة يتكون من خمسة عناصر رئيسة وهي: (Moilanen, 2001: 17) (حمادي، 2013: 82) (زايد وآخرون، 2009: 7).

- 1- **الدوافع المحركة Driving Forces:** ويقصد بها مدى سعي قيادة المنظمة إلى وضع الهياكل والأنظمة والعمليات التي تساعد الأفراد وتشجعهم على تطوير مهاراتهم في عمليات التعلم، وتزيل العوائق التي من الممكن أن تعترض سبيل الاستفادة من معارفهم وخبراتهم.
  - 2- **تحديد الهدف Finding the Purpose:** ويقصد به مدى وجود رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة تكون مرتبطة بإستراتيجية المنظمة واتجاهاتها، كما تشير إلى ارتباط أهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعلم مهارات وأشياء جديدة.
  - 3- **الاستطلاع والاستفهام Questioning:** يضم عناصر للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي.
  - 4- **التمكين Empwering:** ويشير إلى مدى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرصاً للتعلم وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل وكيفية الاستفادة من معارف الأفراد وخبراتهم.
  - 5- **التقييم Evaluating:** ويعني الاهتمام بنتائج التصرفات والأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي، ومدى إفساح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتياً.
- سادساً: نموذج Al-Otaibi:**

توصل العتيبي عام 2001 أن بداية التغيير إلى المنظمة المتعلمة يتطلب معرفة الحالة الراهنة للمنظمات كنظام تعليمي، وكشف أن هناك عاملين مؤثرين في نوعية وانتشار التعلم التنظيمي في المنظمات وهما: خصائص المنظمة نفسها، والثقافة الاجتماعية السائدة في البيئة المحيطة بالمنظمة، وأطلق عليه أنموذج تقويم المنظمة المتعلمة، ويتضمن الأنموذج الذي أعده العتيبي ثلاثة نظم رئيسة وأربعة عشر متغيراً وهي: (Al-Otaibi, 2001: 37) (صباح، 2011: 20) (الرفاعي وآخرون، 2013:128).

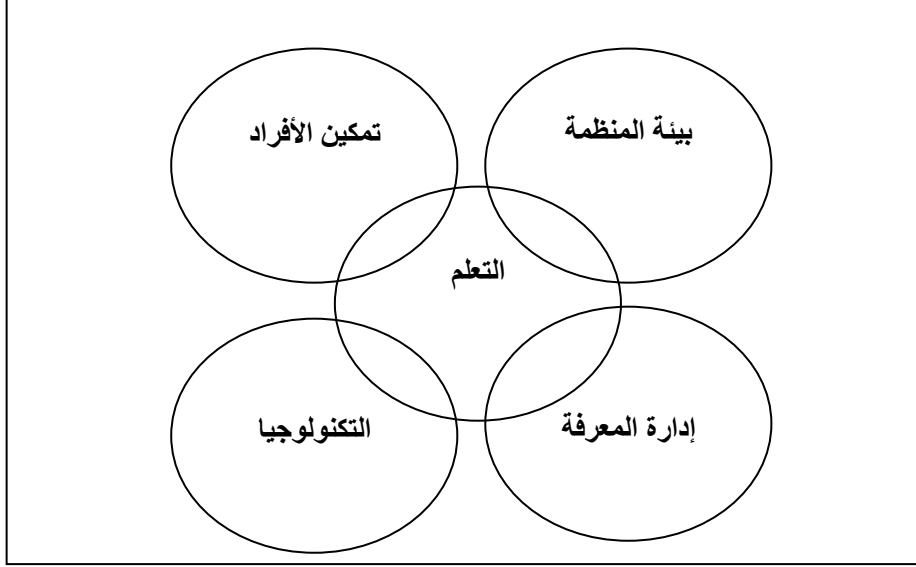
- 1- **نظام المنظمة Organizational System:** ويتضمن ثمانية متغيرات (الهوية، الرؤية، الإستراتيجية، الهيكلة، النظم والأساليب، الموظفين، المهارات والأهداف الرئيسية).
- 2- **نظام التعلم Organizational Learning:** ويتضمن أربعة متغيرات (توجيه التعلم، إدارة المعرفة، نشاطات التعلم ومستواها وتسهيلات التعلم).
- 3- **نظام الثقافة الاجتماعية Social Culture:** ويتضمن متغيرين (أنماط السلوك المشتقة من القيم الاجتماعية والاتجاهات الثقافية).

#### **سابعاً: نموذج Marquardt:**

توصل ماركرت بعد تجاربه الطويلة في مجالي التعلم التنظيمي وتطوير المنظمات إلى نموذج للمنظمة المتعلمة عام 1996 يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية لبناء المنظمة المتعلمة وهي (التعلم، بيئة المنظمة، تمكين الأفراد، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا) وكل هذه الأنظمة الفرعية تعزز

عملية التعلم في المنظمة، وأن نظام التعلم يتداخل مع جميع النظم الفرعية ويتفاعل معها، ثم تتكامل الأنظمة الفرعية معاً لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة (الرشودي، 2007: 100) (حمادي، 2013: 81) (النسور، 2010: 22) (صباح، 2011: 20) والشكل التالي يوضح أنموذج النظم الفرعية للمنظمة المتعلمة:

شكل رقم (2-4) أنموذج النظم الفرعية للمنظمة المتعلمة



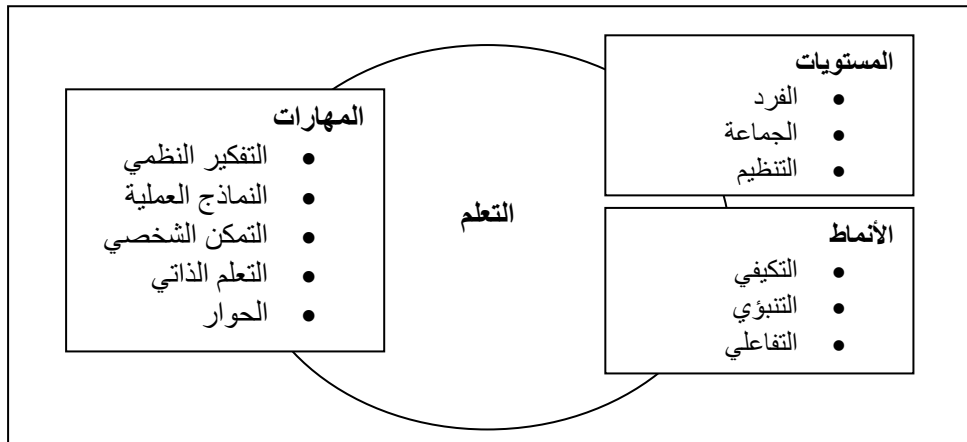
Marquardt, M. (2002). Building the learning organization. 2<sup>nd</sup> ed. America: Davies-Black.

وسيتم عرض أنموذج ماركرت وأنظمتها الفرعية بالتفصيل نظراً لأن الباحث استخدم هذا النموذج في دراسته الحالية.

### 1- النظام الفرعي للتعلم Learning Subsystem:

يمثل نظام التعلم عنصراً جوهرياً في المنظمة المتعلمة، ويحتل مكانة مهمة في جميع مستويات المنظمة، ونمط التعلم، ومهارات التعلم الأساسية لفعالية التعلم في المنظمة ويوضح الشكل التالي العناصر المهمة التي يتضمنها نظام التعلم:

الشكل رقم (2-5) عناصر النظام الفرعي للتعلم



Marquardt, M. (2002). Building the learning organization. 2<sup>nd</sup> ed. America: Davies-Black.

• **مستويات التعلم بالمنظمة Levels of Learning:**

هناك ثلاثة مستويات متكاملة للتعلم داخل المنظمة وهي: (Marquardt, 2002: 24)  
(Senge, 2004: 13) (خيرة ونصيرة، 2011: 5).

أ- **التعلم الفردي Individual Learning:** ويقصد به التغيير الحاصل في معارف ومهارات واتجاهات وقيم الأفراد من خلال ما يكتسبونه عن طريق الدراسة والتعلم الذاتي واستخدام التقنية وتطبيقاتها (التعليم المبرمج) من خلال الملاحظة.

ب- **التعلم الجماعي أو تعلم الفريق Group/Team Learning:** ويمثل الزيادة في المعارف والمهارات والقدرات التي يتم تحقيقها من خلال العمل الجماعي سواء في داخل المجموعة أو بواسطتها.

ت- **التعلم التنظيمي Organizational Learning:** ويقصد به العمل على تعزيز وزيادة قدرات المنظمة الفكرية والإنتاجية من خلال الالتزام بعمليات وفرص التحسين المستمر عبر المنظمة ككل.

• **مهارات التعلم التنظيمي for Organizational Learning Skills:**

توجد خمس مهارات أساسية لتفعيل وزيادة درجة التعلم التنظيمي بالمنظمة وهي:  
(Marquardt, 2002; 25).

أ- **التفكير النظامي Systems Thinking:** هو إطار فكري يساعد الأفراد على الرؤية الشاملة والواضحة والكاملة للتنظيم، مما يحسن من قدرتهم على إحداث التغيير المطلوب، كما يساعد التفكير النظامي على فهم العلاقات والتفاعلات التي تتم بين أجزاء النظم وتأثيرها في بعضها، وبالتالي يساعد في إحداث التحسين والتطوير والتغيير، ويعتبر مدخل التفكير النظامي من أهم الأدوات التي تسهل عملية التعلم التنظيمي وإحداث التغيير في المنظمات.

ب- **التمكن الذاتي Mental Models:** يقصد به امتلاك الفرد لمستوى عال من الكفاءة أو المهارة في حقل معين أو موضوع معين، ويتطلب تحقيقها الالتزام المستمر بالتعلم مدى الحياة، مما ينتج عنه فرد ماهر متميز خبير في مجاله.

ت- **التعلم الذاتي Self-directed Learning:** يقصد به أن يعي الفرد ويدرك مسؤوليته في تطوير ذاته، وتتضمن عملية التعلم الذاتي عدة عناصر:

- أن يعرف الفرد النمط الخاص به في التعلم.

- أن يكون قادراً على تقييم وتحديد احتياجاته وقدرته على التعلم.

- أن يكون قادراً على الربط بين أهداف العمل وما يرغب في تعلمه.

ث- **النماذج الذهنية Mental Models:** هي عبارة عن الافتراضات التي تؤثر في تصور الأفراد للعالم المحيط بهم، وتؤثر بالتالي في تصرفاتهم وقراراتهم فمثلاً تؤثر نماذج الأفراد الذهنية حول التعلم والعمل على تصرفاتهم في مواقف معينة متصلة بالتعلم والعمل.

ج- الحوار Dialogue: وهذه المهارة تتطلب تخصيص مستوى عالٍ للإحصاءات والاتصالات بين الناس واستخدام التعبير الإبتكاري الحر عن مجموعة من القضايا المهمة، والاعتراف بنمط تفاعل الفريق.

#### • أنماط التعلم Types of Learning:

هناك ثلاثة أنواع محددة للتعلم لها تأثير بالغ وقيمة كبيرة لتحقيق التعلم التنظيمي بالمنظمة، وعلى الرغم من إمكانية تمييز كل منها عن الآخر إلا أن الأنواع الثلاثة تتداخل ويكمل بعضها بعضاً وهي: (Marquardt, 2002: 25) (العبيدي، 2009: 155).

أ- التعلم التكيفي Adaptive Learning: وهو ذلك التعلم الناتج عن تحليل وتأمل التجارب السابقة واستخلاص الدروس منها، مما يؤدي إلى الاستفادة منها في تعديل التصرفات المستقبلية.

ب- التعلم التوقعي (التنبؤي) Anticipatory Learning: هو عملية اكتساب المعرفة من خلال وضع عدد من الرؤى المستقبلية والاستعداد لها، وهي طريقة لتحويل الرؤية إلى واقع ملموس، ويهدف هذا المدخل إلى محاولة تجنب النتائج السلبية، من خلال تحديد الفرص المستقبلية وطرق الاستفادة منها.

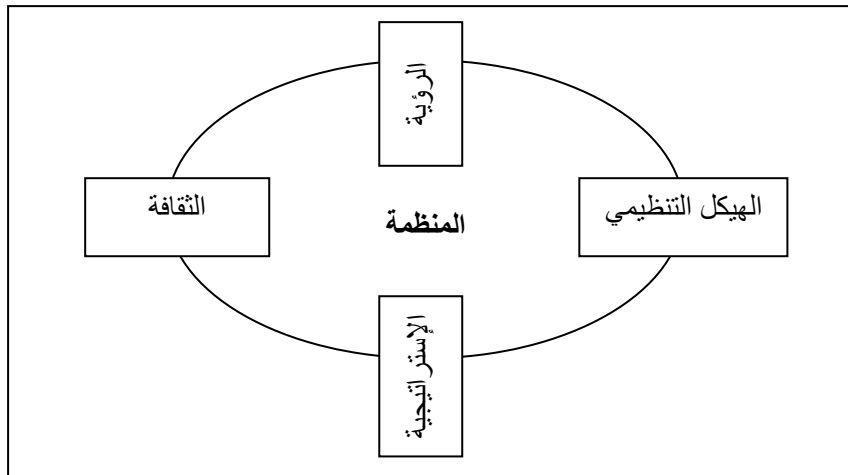
ت- التعلم التفاعلي (عن طريق العمل) Action Learning: ويقصد به التعلم الذي يحصل من خلال ممارسة الأفراد لمهامهم وواجباتهم العملية، إذ تعد المهام والواجبات التي يقومون بها وسيلة للتعلم، وتقوم فكرته على افتراض أنه لا يمكن التعلم بدون عمل، وليس هناك عمل لا ينتج عنه تعلم سواء كان ذلك التعلم مقصوداً أو غير مقصود.

#### 2- النظام الفرعي لبيئة المنظمة Organization Subsystem:

يتكون نظام بيئة المنظمة الفرعي في نموذج ماركردت من أربعة عناصر أساسية هي (الرؤية، الثقافة، الإستراتيجية والهيكل التنظيمي) وهي عناصر ذات تأثير كبير على سلوك الأفراد في المنظمة، وتحدد الأسلوب الذي يمارسه الرؤساء في إدارتهم لمرؤوسيههم ومنظمتهم (Marquardt, 2002: 27) (الرشودي، 2007: 104) والشكل التالي يوضح عناصر النظام الفرعي للمنظمة:

#### شكل رقم (6-2)

#### عناصر النظام الفرعي لبيئة المنظمة



Marquardt, M. (2002). Building the learning organization. 2<sup>nd</sup> ed. America: Davies-Black.

أ- **الرؤية Vision**: وتتضمن الآمال والأهداف واتجاهات المنظمة المستقبلية، وهي الصورة التي ترسمها المنظمة لذاتها ومن ثم تنقلها للآخرين خارجها.

ب- **الثقافة Culture**: تمثل الثقافة القيم والمعتقدات والتقاليد والممارسات السائدة في المنظمة، والتي تشكل تصرفات وسلوكيات العاملين وإدراكهم للمواقف المختلفة، كما تعمل ثقافة المنظمة المتعلمة على تشجيع ودعم التعلم من خلال تشجيع القيم ذات العلاقة بالتعلم مثل: فرق العمل، إدارة الذات، تمكين العاملين والمشاركة.

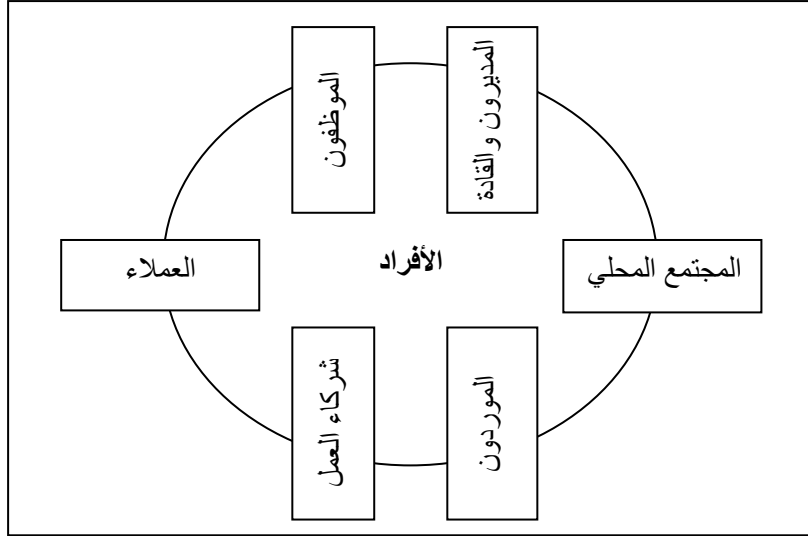
ت- **الإستراتيجية Strategy**: يقصد بها خطط العمل، والطرق والخطوات والإجراءات التفصيلية التي تضعها المنظمة لإنجاز رؤيتها وأهدافها وتحويلها إلى واقع ملموس، وفي المنظمة المتعلمة تعمل الإستراتيجيات على تحسين عملية التعلم المكتسب من خلال عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة، وذلك بالربط المستمر بين العمل والتعلم.

ث- **الهيكل التنظيمي Structure**: هو إدارات المنظمة ووحداتها ومستوياتها التنظيمية التي ترتب وتنظم الأنشطة المختلفة لتحقيق مهمة المنظمة وأهدافها، وينبغي أن يتخذ الهيكل التنظيمي للمنظمة المتعلمة الشكل المنبسط الانسيابي الذي لا يوجد به حواجز بين الإدارات مما يسهل عملية الاتصال وانسياب المعلومات، والتعاون داخل التنظيم وخارجه.

### 3- النظام الفرعي لتمكين الأفراد **people Subsystem**:

تستمد المنظمة المتعلمة تميزها وقدرتها على النمو والابتكار والتفوق من خلال قدرتها على استثمار رأس المال البشري الخاص بها استثماراً فعالاً، فالأفراد هم قلب المنظمة النابض، وبدونهم لن يتحقق لها أي إنجاز، لذا يعد نظام الأفراد أحد الأنظمة الفرعية التي تهتم بها المنظمة المتعلمة باعتبارهم وسيلتها في التعلم وتحقيق الأهداف، ويستدعي الاستثمار الفعال للموارد البشرية تمكينهم وزيادة قدرتهم على التعلم، ويقصد بالتمكين جعل العاملين قادرين على التصرف والتحرك بفعالية ومرونة من خلال منحهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعرفة والمعلومات والمهارة والخبرة والثقة بالنفس والمشاركة في اتخاذ القرار، وينتج عن تمكين الأفراد شعورهم بقوة تأثيرهم وإبرادة التعبير والمشاركة، مما ينعكس على روحهم المعنوية وإحساسهم بالولاء والانتماء، وعملهم في فريق متعاون متضامن ينتج عنه تحسن أداء المنظمة وتميزها، ويشمل نظام الأفراد بالمنظمة المتعلمة كلاً من (المديرين والقادة، الموظفين، المؤسسات في المجتمع المحلي، العملاء، الموردين وشركاء العمل) ويوضح الشكل التالي النظام الفرعي لتمكين الأفراد (Marquardt, 2002: 28) (النسور، 2010: 24).

شكل رقم (7-2) عناصر النظام الفرعي لتمكين الأفراد

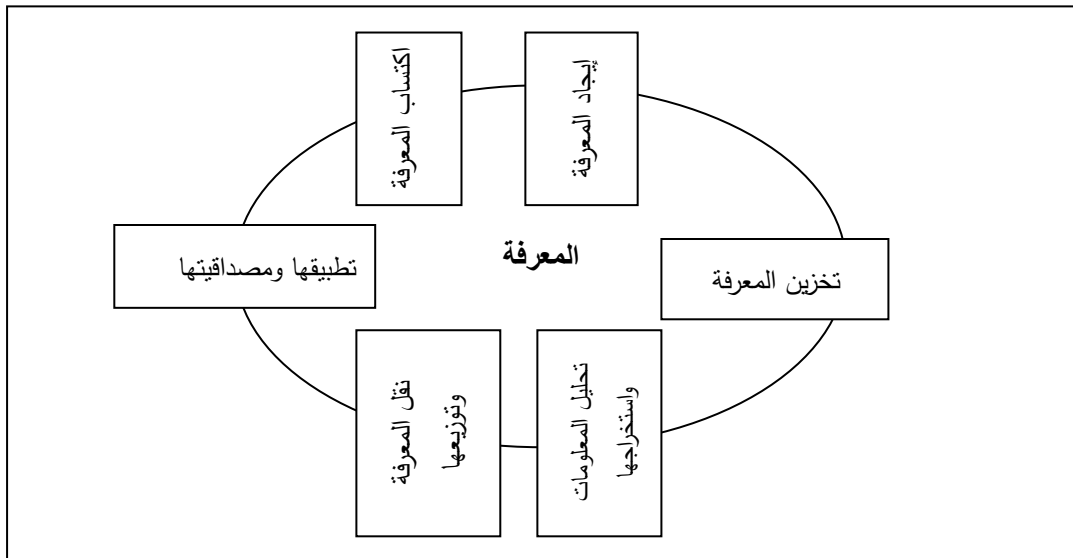


Marquardt, M. (2002). Building the learning organization. 2<sup>nd</sup> ed. America: Davies-Black.

#### 4- النظام الفرعي لإدارة المعرفة Knowledge Subsystem:

نظام المعرفة بالمنظمة هو المسئول عن إدارة عمليات المعرفة في المنظمة ويشمل مجموعة من العمليات تتمثل في (إيجاد المعرفة، اكتسابها، تخزينها، تحليل البيانات والبحث عنها، نقلها ونشرها وتطبيقها والمصادقة عليها)، وهذه العمليات الست التي يشملها نظام المعرفة بالمنظمة المتعلمة عمليات مستمرة ومتفاعلة ومتسلسلة، وتعتبر إدارة المعرفة القلب المحرك للمنظمة المتعلمة التي تعمل تنظيمياً وتقنياً على توجيه المعرفة عبر العناصر الستة السابقة كما هو موضح في الشكل التالي: (Marquardt, 2002: 29) (أبو خضير، 2006: 18).

شكل رقم (8-2) عناصر النظام الفرعي لإدارة المعرفة



Marquardt, M. (2002). Building the learning organization. 2<sup>nd</sup> ed. America: Davies-Black.

أ- **اكتساب المعرفة Knowledge Acquisition:** ويقصد به جمع البيانات والمعلومات من داخل المنظمة وخارجها.

ب- **إيجاد المعرفة Knowledge Creation**: يتم عبر عمليات مختلفة تتراوح بين الابتكار والاجتهاد والبحوث التفصيلية، وكذلك يمكن الحصول عليها من خلال القدرة على رؤية العلاقات الجديدة وربطها بالمعارف السابقة.

ت- **التخزين Storage**: يقصد به ترميز المعلومات وحفظها مما يسهل عملية الوصول إليها واسترجاعها بواسطة من يحتاج إليها من العاملين في أي وقت ومن أي مكان.

ث- **تحليل البيانات واستخراجها Analysis and Data Mining**: ويتضمن تقنيات تحليل البيانات وتفسيرها، وتساعد هذه العملية المنظمة على إيجاد معنى للبيانات والاستفادة منها.

ج- **النقل والتوزيع Transfer and Dissemination**: ويقصد به عمليات التبادل الميكانيكي والإلكتروني والشخصي للمعلومات والمعارف عبر المنظمة، سواء كانت تلك العمليات تتم بقصد أو بدون قصد.

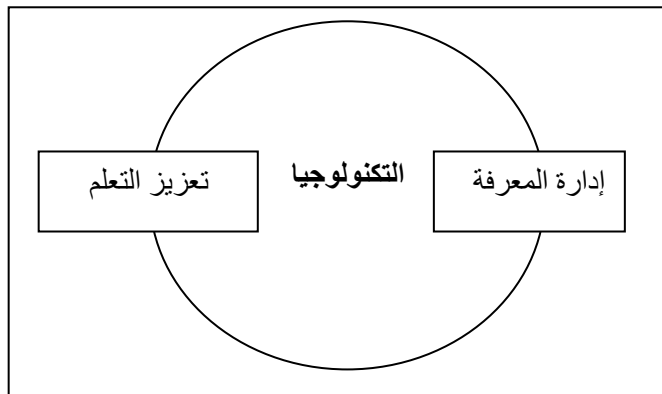
ح- **التطبيقات والمصادقة Application and Validation**: وتعني استخدام المعلومات وتقييمها بواسطة أعضاء التنظيم، ويتم تحقيقه من خلال إعادة الاستخدام للمعارف المنظمة وخبراتها بشكل إبداعي.

#### 5- النظام الفرعي للتكنولوجيا Technology Subsystem:

يتألف النظام الفرعي للتكنولوجيا من الأجهزة التقنية، والأدوات، والشبكات والأنظمة والهياكل والعمليات التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة أكبر، ويتضمن نظام التقنية العمليات والأنظمة والبنائات اللازمة لتجميع المعرفة وتنسيقها ومراقبتها بالإضافة إلى مهارات المعرفة الأخرى، كما تشتمل على الأدوات الإلكترونية والطرق المتقدمة للتعلم ومنها المثبرات التعليمية، وأجهزة الكمبيوتر وغيرها من الأدوات التي تؤدي إلى توليد المعرفة بطرق حرة مختلفة. وهناك مكونان أساسيان لنظام التكنولوجيا الفرعي في المنظمة المتعلمة أحدهما يختص بإدارة المعرفة والآخر يتصل بتعزيز التعلم كما هو موضح بالشكل التالي: (Marquardt, 2002: 31) (النعيمة، 2012: 180).

#### الشكل رقم (9-2)

#### عناصر النظام الفرعي للتكنولوجيا



Marquardt, M. (2002). Building the learning organization. 2<sup>nd</sup> ed. America: Davies-Black.

أ- إدارة المعرفة **Managing Knowledge**: وتعبر عن أنظمة وتقنيات الحاسب الآلي المستخدمة في جمع وترميز وحفظ المعلومات ونقلها وتوزيعها عبر المنظمة وحول العالم.

ب- **Enhancing Learning** تعزيز التعلم: وتتضمن استخدام الأجهزة السمعية والبصرية، بهدف تطوير وتنمية المعارف والمهارات.

ويقول الرشودي أن نموذج ماركردت من أشهر نماذج المنظمة المتعلمة وأكثرها انتشاراً، وأسهلها تطبيقاً، وأفضلها نجاحاً عند تطبيقه عملياً في المنظمات التي ترغب في التحول إلى منظمات متعلمة، وأن هذا النموذج يمكن المنظمات من امتلاك عدد من القدرات التي تحقق لها توقع التغييرات المستقبلية والتكيف مع تأثيراتها، والتي تؤدي إلى تطوير خدماتها وإجراءاتها وعملياتها، والتي تسهل نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وإلى غيرها من المنظمات، والتي تساعد على إجراء التغييرات الإستراتيجية بالمنظمة والتعلم من التجارب الناجحة والفاشلة على السواء (الرشودي، 2007: 110).

ونقول أبو خضير أن نموذج ماركردت يتسم بسمات تميزه عن غيره من النماذج السابقة له ومن أهمها: الواقعية، الشمولية، سهولة التطبيق، نجاح تطبيقه في مئات من المنظمات حول العالم، تقديمه أداة مقننة لتقييم إمكانات المنظمة ذات الصلة بالتعلم التنظيمي وتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة (أبو خضير، 2006: 5).

وهذا ما دعا الباحث إلى تبني أنموذج ماركردت بعناصره الفرعية الخمسة في الدراسة الحالية لقياس مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة كونه نموذجاً متكاملًا كما تقدم.

### أبعاد المنظمة المتعلمة:

من خلال تجميع تعريفات المنظمة المتعلمة معاً، يمكن أن نميز بين ثلاثة أبعاد أساسية للمنظمة المتعلمة وهي: (10: 2007: Canada public service agency).

#### 1- البعد الفردي **Individual Dimension**:

على المستوى الفردي في المقام الأول، المنظمة المتعلمة تمتلك كلاً من البيئة والقيادة التي تسهل التعلم المستمر بين الموظفين، فيصبح مكان العمل في هذا الصدد نوعاً ما كالمدرسة: الموظفون يتعقبون التعلم، المدراء يدعمون تعلمهم، والمنظمة تدعم المدراء لدعم تعلم الموظفين، فالمنظمة المتعلمة مكان للتعلم المستمر حيث يصبح التعلم حالة وعادة منعكسة.

#### 2- بعد المجموعة **Group Dimension**:

على مستوى المجموعة، المنظمة المتعلمة تتطلع إلى خلق حركة في المعرفة والخبرة في أنحاء المنظمة، وذلك عن طريق نقاش الفريق الذي يأخذ شكل الحوار المفتوح المعتمد على احترام التنوع في الآراء، فينظر إلى الأفكار بأنها فرصة للاستكشاف، والأخطاء فرصة للتعلم، ويتم تشجيع الفريق على التفكير في كيفية عمله، ليس فقط إنجاز الأعمال، وإنما التحسينات المطلوبة التي يمكن تقديمها.

### 3- البعد التنظيمي Organizational Dimension:

على مستوى المنظمة، المنظمة المتعلمة تربط التعلم بالتحول التنظيمي، وهذا يعني تعلم حول تطوير المنظمة لنفسها، وبالتالي فإن المنظمة المتعلمة أداة للتغيير، وهي تنتظر للتعلم على أنه سائق للإنتاجية والاستثمار، فهو ليس شيئاً يحدث على هامش الحياة التنظيمية في مكان ما لبضعة أيام. في معظم التعريفات فإن منظمة التعلم تسعى ليس فقط لتحقيق النتائج، ولكن تسعى أيضاً لفهم الكيفية التي تحقق النتائج، وتسعى للتعلم من النجاحات والإخفاقات، إنها تسأل نفسها أسئلة صعبة، تستطيع مناقشة نقاط ضعفها بشكل علني، وتمتلك الشجاعة لتصحيح نفسها، وباختصار فإنها تسعى للتغلب على ما يسمى أنماط الدفاع التنظيمية والأعداء الروتينية وردود الفعل غير المحسوبة وعدم الكفاءة.

وفي قلب منظمة التعلم، على حد قول ستيفن ألباوم، فإن هناك تغيير في العقل والقلب، فالمنظمة المتعلمة تسعى ليس فقط لبناء الذكاء العقلي الذي يقيس المعلومات وإنما لبناء الذكاء العاطفي أيضاً لفهم المشاعر، وهذا البناء ليس على المستوى الفردي والجماعي فقط وإنما داخل المنظمة بأكملها، وإحضار هذا النوع من التغيير العميق يستغرق سنوات، وجهد متواصل، ودعم تنفيذي، ووضع خطة متطورة.

### استراتيجيات بناء المنظمة المتعلمة:

توجد عدة استراتيجيات يساعد تطبيقها على تحويل المنظمات إلى منظمات متعلمة، وفيما يلي تلك الاستراتيجيات:

#### 1- استخدام مؤتمرات بحثية في المستقبل لتطوير الرؤية:

تغيير الرؤية التنظيمية يشبه تغيير إطار سيارة متحركة، إلا أن ذلك أول خطوة حاسمة، وللبداء في تلك الخطوة يجب إشراك القيادة، والشركاء، والموظفون، والزبائن، والموردون، والمساهمون في إعادة تشكيل المنظمة المتعلمة، والمؤتمرات البحثية المستقبلية إحدى الأدوات لفعل ذلك. والتخطيط الجيد للمؤتمرات البحثية المستقبلية أداة فعالة في تشكيل المنظمة المتعلمة، فالرؤية المشتركة الجديدة ستكون بلا شك مؤثرة في السياسة التنظيمية وممارستها، اصطفاك التعلم مع الأهداف التنظيمية، وتعظيم المعرفة لزيادة الإنتاج وجودة الخدمة (Marquardt, 2002: 104) (الرشودي، 2007: 128).

#### 2- كسب دعم من أعلى مستوى في الإدارة:

كبار المدراء لا يجب عليهم توضيح الرؤية فقط وإنما ينبغي أن يكونوا من أوائل المشاركين نشاطاً في إدراكها، هؤلاء المدراء يمثلون محامون عن جهود التعلم في المنظمة وهم أكثر وسيلة قوية للإعلام وإلهام الآخرين في المنظمة (Qubein, 2012) (صباح، 2011: 22).

### 3- خلق مناخ التعلم المستمر في المنظمات:

بيئة المنظمات التي تدعم وتكافئ التعلم، وتشجع الناس للمشاركة بحماس في مواجهة التحديات الصارمة التي تواجه المنظمة المتعلمة، والعوامل التالية مفيدة في تطوير هذا المناخ (Marquardt, 2002: 105) (البناء، 2012: 36):

- أ- خلق ثقافة التحسين المستمر.
- ب- وجود قيمة التسامح في الأخطاء ونقص الأداء، فكلاهما بذل للجهد واكتساب للتعلم.
- ت- المشاكل والأخطاء يجب أن تكون مشتركة ولا تخفى.
- ث- إبداء الاهتمام بتطوير كل شخص.
- ج- توسيع إمكانية الوصول إلى المعلومات.
- ح- المساعدة في جعل التعلم عادة.

### 4- إعادة هندسة السياسات والهياكل حول التعلم:

منظمات التعلم تعمل بشكل أفضل عندما يتم تقليص الحدود، ذلك لأن المعرفة والأفكار يمكن أن تتحرك بسرعة وكفاءة داخل وخارج المنظمة، وإعادة الهندسة لزيادة التعلم تشتمل على الإجراءات التالي (Marquardt, 2002: 106) (بكار، 2002: 16):

- أ- تقليص حجم الوحدات العاملة.
- ب- تقليل سيطرة وتحكم السياسات والسماح بمرونة أكبر.
- ت- تبسيط الهياكل وخلق منظمة مع حدود أقل.
- ث- تسطيح التسلسل الهرمي.
- ج- التحرك باتجاه المشاريع التي تعتمد على العمليات.
- ح- تمكين الأقسام والوحدات من عمل المبادرات.
- خ- استئصال البيروقراطية والقواعد غير الضرورية.

### 5- مكافأة أفراد وفرق التعلم:

إن مكافأة الإنجاز واحدة من أقوى مبادئ الإدارة في العالم، ويجب أن تأخذ بعين الاعتبار على النقيض بأن الذي يذهب دون مكافئة قريباً سيرحل، لذلك من الأهمية للمنظمة تحديد عدة طرق ممكنة لمكافأة الأفراد والأهم فريق التعلم، تطبيق المكافأة بصورة مباشرة أو غير مباشرة تساهم في عملية التعلم التنظيمي مثل قبول المخاطرة، الالتزام بالتعلم وصقل الشخصية، فرق العمل، تشجيع خبرات وأفكار جديدة، تكوين مدرب أو معلم ونقل المعرفة المكتسبة للزملاء (الرفاعي وآخرون، 2013: 127) (الرشودي، 2007: 133).

## 6- دمج التعلم في جميع السياسات والإجراءات:

من أجل تحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة بشكل منهجي من الضروري دمج التعلم بشكل تلقائي في كل العمليات في المنظمة، والسياسات التالية تجسد هذا النهج التكاملي: (Marquardt, 2002: 107)

- أ- التعلم المكتسب من المشاريع يتم التقاطه ونشره في جميع أنحاء المنظمة.
- ب- المدراء يتم تعيينهم أو ترقيتهم بناءً على تعلمهم وقدرتهم على تعزيز التعلم في المحيطين بهم.
- ت- جميع الموظفين مسئولين عن اكتساب ونقل المعلومات.
- ث- المنظمة تستقطب الموظفين الذين يمتلكون خصائص المتعلمين الجيدين، مثل البراعة الشخصية والمبادرة وحسن الاستماع والانفتاح على التغيير.
- ج- جميع الموظفين يتدربوا على الكفاءات الأساسية في مكان العمل، بما في ذلك القدرة على التعلم والتفكير الإبداعي وحل المشكلات والقيادة والرؤية.

## 7- إنشاء مراكز التميز وعرض المشاريع:

مراكز التميز إستراتيجية قيمة تستخدم من قبل العديد من منظمات التعلم، عن طريق ممارسة تدوير العمل المنتظم داخل وخارج المراكز، وعرض المشاريع في كل أنحاء المنظمة نهج ذات صلة، وفي هذه المواقع المنظمة تستطيع أن تكرر المزيد من الطاقة لتجريب الأفكار المختلفة، السياسات، الإجراءات، المنتجات والخدمات (Marquardt, 2002: 107).

## 8- قياس المجالات المالية وغير المالية كنشاط للتعلم:

الذي يمكن قياسه يمكن فعله، وهذا مبدأ أساسي آخر في الإدارة، ولذلك المنظمات المتعلمة تقيس نفقات التعلم ليس فقط من الناحية المالية والأرباح والعائد على الاستثمار، وإنما في قطاعات أخرى مثل الجودة، ورضا الزبائن (Marquardt, 2002: 108).

## 9- توفير الوقت والمكان للتعلم:

لا يمكن دفع التعلم التنظيمي، على الرغم من طبيعة الأشخاص الإبداعية، هناك أوقات لا تخرج فيها الأفكار المهمة على الفور، والدفع بقوة لابتكار أفكار من الممكن أن يخلق توتر مما يمنع ولادة هذه الأفكار بدلاً من أن يساعد على ذلك.

من المهم أن نتذكر أن هناك حدود للسرعة، فالناس تحتاج إلى الوقت للتخطيط، والمساحة المادية والاجتماعية والنفسية مع وجود الاستماع ليكونوا إبداعيين، فبعض الأحيان التمهّل يقود إلى نتائج أسرع، ولا ننسى أيضاً أهمية المحيط والهندسة المعمارية في توفير بيئة تساعد أكثر في التفكير والتعلم ومشاركة المعرفة (Marquardt, 2002: 108).

## 10- جعل التعلم المقصود في كل وقت وفي كل مكان:

هناك طرق متعددة لجعل التعلم أسلوب حياة في المنظمة مثل (Marquardt, 2002: 109):

- أ- مركز النجاح هو المشاركة في الاجتماعات.  
ب- التعلم عن طريق الممارسة الفعلية قدر الإمكان.  
ت- تخصيص وقت للاجتماعات والبرامج التي تعكس المعرفة المتراكمة.  
ث- تقديم أفكار جديدة في المنظمة عن طريق تعيين أو التعاقد مع أشخاص من الخارج للمناصب المهمة.

## ملخص البحث الأول

### المنظمة المتعلمة

استعرض الباحث في البحث الأول من هذا الفصل الأدبيات السابقة التي تناولت موضوع المنظمة المتعلمة بكل جوانبها، وحاول توظيف فقرات ذلك البحث بما يخدم أهداف هذه الدراسة، مع إبراز شخصية الباحث في بعض المواضع، وكمدخل للموضوع تناول الباحث مفهوم التعلم، كما تحدث عن تعلم الموظفين ومستويات التعلم في المنظمات الفردي والجماعي والتنظيمي وتوضيح المقصود من التعلم التنظيمي وما هي العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، ثم تناول الباحث مفهوم المنظمة المتعلمة من وجهة نظر الكتاب، كما وضّح الظهور التاريخي لمفهوم المنظمة المتعلمة وتطور المدارس الإدارية، وبيّن ما هي الحاجة إلى ظهور المنظمة المتعلمة ومبررات وجودها، ثم وضّح خصائص المنظمة المتعلمة التي أجمع عليها العلماء، ووضع مقارنة بين خصائص المنظمة المتعلمة وخصائص المنظمة التقليدية، ثم بيّن العناصر المهمة لبناء المنظمة المتعلمة عن طريق توضيح أهم النماذج التي تم تصميمها في هذا المجال، ثم ذكر أبعاد وتأثير تطبيق المنظمة المتعلمة على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي، ووضّح أهم الاستراتيجيات التي أجمع عليها العلماء لبناء المنظمة المتعلمة.

## المبحث الثاني

### واقع المنظمة المتعلمة في المؤسسات الفلسطينية وعلاقة المنظمة المتعلمة في الإبداع

- واقع المنظمة المتعلمة في المؤسسات الفلسطينية.
- العلاقة بين المنظمة المتعلمة والإبداع.

## واقع المنظمة المتعلمة في المؤسسات الفلسطينية وفقاً للدراسات السابقة:

أولاً: واقع المنظمة المتعلمة في المؤسسات الحكومية:

### 1- جامعة الأقصى:

وفقاً لدراسة أبو حشيش ومرتجى عام 2011 والتي استخدمت نموذج مارسك وواتكنز لقياس مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها فإن جميع أبعاد المقياس كانت ذات درجة متوسطة حيث تراوحت بين 52%-67% (أبو حشيش ومرتجى، 2011: 428).

### 2- المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم:

وفقاً لدراسة البنا عام 2012 والذي استخدم نموذج مارسك وواتكنز لقياس درجة ممارسة الإدارة المدرسية لإستراتيجية المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية يظهر أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين فيها درجة متوسطة حيث بلغت الدرجة الكلية 64.2% (البنا، 2012: 80).

### 3- مستشفى الشفاء في غزة:

وفقاً لدراسة التلباني وسالم عام 2011 التي تهدف إلى دراسة مدى وجود عناصر المنظمة المتعلمة في مستشفى الشفاء بغزة من وجهة نظر العاملين فيها، وقد استخدم الباحثان نموذج واتكنز ومارسك لقياس عناصر المنظمة المتعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن عناصر المنظمة المتعلمة غير موجودة في مستشفى الشفاء من وجهة نظر العاملين في المستشفى (التلباني وسالم، 2011: 312).

### ثانياً: واقع المنظمة المتعلمة في وكالة الغوث في غزة:

وفقاً لدراسة أبو عاذرة عام 2007 والذي استخدم استبيان أعده الباحث لقياس مدى توفر خصائص منظمة التعلم في مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية في غزة كما يقدرها العاملون في مركز التطوير، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توفر خصائص منظمة التعلم في مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية ضعيفة على كافة المستويات (مستوى الفرد، مستوى الفريق، مستوى المركز بمجموع المستويات) (Abu Athra, 2007: 80).

### ثالثاً: واقع المنظمة المتعلمة في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة:

وفقاً لدراسة صباح عام 2011 والذي استخدم استبيان أعده الباحث معتمداً على عنصر القيادة والثقافة التنظيمية والأداء التنافسي إضافة إلى الفروق الفردية لتحديد واقع تطبيق مفاهيم المنظمة المتعلمة في شركة الاتصالات الفلسطينية، حيث خلصت الدراسة إلى أن مفهوم المنظمة المتعلمة ينطبق على شركة الاتصالات الفلسطينية بشكل جيد جداً (صباح، 2011: 116).

مما سبق يتبين أن واقع المنظمة المتعلمة في المؤسسات الفلسطينية وفقاً للدراسات السابقة كما يلي:

1- **المؤسسات الحكومية:** تتوفر عناصر المنظمة المتعلمة في المؤسسات الحكومية بدرجة متوسطة مثل جامعة الأقصى والمدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي، أما في مستشفى الشفاء فإن عناصر المنظمة المتعلمة غير موجودة.

2- **وكالة الغوث:** تتوفر عناصر المنظمة المتعلمة في مركز التطوير التربوي في وكالة الغوث بدرجة ضعيفة.

3- **شركة الاتصالات الفلسطينية:** تتوفر عناصر المنظمة المتعلمة في شركة الاتصالات الفلسطينية بدرجة جيدة جداً.

هذه النتائج توضح أن مفهوم المنظمة المتعلمة في المؤسسات الفلسطينية ما زال في أطواره الأولى، بل إنه ليس معروفاً لدى بعضها، مما يعكس عدم اهتمام المؤسسات الفلسطينية بعملية تعلم الموظفين وتطويرهم، وعلى تلك المؤسسات الاهتمام بالدراسات التي أجريت فيها وأبرزت تلك النتائج، والأخذ بتوصيات الباحثين من أجل النهوض بالكادر البشري لديها عن طريق عملية تعلم وتطور موظفيها الذي سينعكس على أدائهم في مؤسساتهم.

## العلاقة بين المنظمة المتعلمة والإبداع:

إذا كان الإبداع هو التفكير بالأشياء الجديدة والابتكار هو القيام بعمل أشياء جديدة، فإن التعلم هو اكتساب قدرة هؤلاء المبتكرين على القيام بعمل هذه الأشياء (نجم، 2005: 246). ونقول مانع أن الثورة الصناعية كانت نقطة تحول كبيرة في حياة المنظمات، فأتخذت المنظمات الصناعية العلم والإبداع شعاراً لنجاحها، والمنظمات تتعلم كما يتعلم الإنسان، إذ أن التعلم أصبح مصدراً للميزة التنافسية المستدامة، والقرن الحالي هو قرن المنظمة التي تتعلم وتتقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل كيانها بشكل متواصل، وتستند المنظمة المتعلمة على قواعد الابتكار والإبداع حيث تواجه تحديات تتمثل في كيفية استخراج طاقات الإبداع الكامنة في الأفراد ثم الاستفادة منها وتعزيزها بهدف الوصول إلى التميز التنظيمي (مانع، 2010: 1).

كما أن سينج قسم التعلم إلى قسمين (التعلم التكويني والتعلم التوليدي) ويقصد بالتعلم التوليدي أنه التعلم الخلاق ويقوم على الإبداع لأنه يتطلب الأفكار الجديدة في المنظمة، والطرق الجديدة في البيئة، لذا فهو يوسع قدرات الشركة نحو الفرص المتاحة (Senge, 2004: 78).

ومن المعلوم أن التعلم يشكل القاعدة الفكرية والسلوكية لعملية الابتكار، ولذلك يستدعي الأمر تفتحاً واعياً في بيئة العمل الاجتماعية لتشجيع الإبداع والمبدعين المجددين بشكل واع يرضى هذه العملية الضرورية لتجديد دورة حياة الشركة واستمراريتها وتقدمها، وهو لا يتم إلا من خلال توجيه منحى التعلم بشكل إيجابي وذكي لا يكرس القديم ويدور في فلكه وإن حقق خلاله بعض النجاح المؤقت وفق منحى التعلم (مدونة التنمية والتطوير الإداري، 2011).

ويتفق الباحثون على أن مرحلة الإعداد والتحضير هي المرحلة الأولية لعملية الإبداع، فأبي فعل إبداعي يستلزم تحضيراً واعياً وقوياً لفترة طويلة، وهذا التحضير يكون عاماً وخاصاً، أم التحضير العام فهو يتعلق بالاختصاص كفرع من فروع العلوم، بينما التحضير الخاص فهو يرتبط بالمشكلة المبحوثة مباشرة ومحاولة البحث عن حل لها، فعلى المهتم بحل مشكلة ما أن يقرأ كثيراً ويتصل بالآخرين ممن يعملون بالإطار نفسه ويلم بكل ما كتب سابقاً حول المشكلة، وفي هذه المرحلة إشارة قوية لأهمية دور التعلم في التحضير لعملية الإبداع (روشكا، 1989: 32-33).

كما أن دراكر في تحديده لمصادر الإبداع كانت إحدى تلك المصادر هي المعرفة الجديدة، وفيها إشارة لأهمية المعرفة والتعلم كونها مصدر لتحريك الإبداع.

من خلال ما سبق يتبين أن القاعدة الأساسية لعملية الإبداع هو التعلم، وهو الذي يفتح أبواباً وآفاقاً جديدة لعملية الإبداع.

## ملخص المبحث الثاني

### واقع المنظمة المتعلمة في المؤسسات الفلسطينية

#### وعلاقة المنظمة المتعلمة في الإبداع

سلط الباحث الضوء في هذا المبحث على واقع المنظمة المتعلمة في المؤسسات الفلسطينية وفقاً للدراسات السابقة، وقد تم استعراض واقع المنظمة المتعلمة في المؤسسات الحكومية ووكالة الغوث وشركة الاتصالات الفلسطينية موضعاً درجة توافر عناصر المنظمة المتعلمة في المؤسسات الفلسطينية من خلال نتائج الدراسات السابقة، ثم انتقل الباحث لإبراز العلاقة بين المنظمة المتعلمة والإبداع معتمداً على تعريفات وكتابات بعض المؤلفين وذلك كمدخل لموضوع الإبداع للحفاظ على التسلسل المنطقي للدراسة.

## المبحث الثالث

### الإبداع

- مقدمة.
- تعريف الإبداع.
- النظرة الإسلامية للإبداع.
- دوافع الإبداع.
- مصادر الإبداع في المنظمات.
- أنواع الإبداع في المنظمات.
- عناصر الإبداع.
- خصائص الإبداع.
- مراحل عملية الإبداع.
- مستويات الإبداع.
- معوقات الإبداع.
- استراتيجيات دعم الإبداع في المنظمات.

## مقدمة:

الإبداع شكل راق للنشاط الإنساني، فقد أصبح منذ الخمسينات من هذا القرن مشكلة هامة من مشكلات البحث العلمي في عدد كبير من الدول، فبعد أن حلت المكننة في إطار الثورة التقنية العلمية المعاصرة، وتكونت ظاهرة النشاط العقلي الذي يعيد العمل آلياً وروتينياً ازداد الطلب أكثر فأكثر على النشاط الإبداعي الخلاق، فالتقدم العلمي لا يمكن تحقيقه من دون تطوير القدرات المبدعة عند الإنسان، وهذا التطوير من مهمات العلوم الإنسانية عامة (روشكا، 1989: 11).

إن مهارة الإبداع تصنع العجائب، وهي ليست قوة غامضة أو موهبة خارقة يحتكرها الأشخاص ذوو الحظ السعيد، بل يعتبر الإبداع طاقة يمتلكها كل إنسان بدرجات متفاوتة، ويمكن لكل شخص أن يكتسب هذه المهارة ويصبح من المبدعين، فالإبداع كفاءة وطاقة واستعداد يكتسبه الإنسان من خلال تركيز منظم لقدراته العقلية وإرادته وخياله وتجاربه ومعلوماته (خير الله، 2009: 3).

والإبداع أحد أهم المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة، إذ لم يعد كافياً أن تؤدي المنظمات أعمالها بالطرق التقليدية، فذلك يؤدي بها إلى الفشل في كثير من الأحيان، لذا فالمنظمات التي تبغي النجاح لا تقف عند حدود الكفاءة والفاعلية، وإنما يكون الإبداع والابتكار والتغيير سمات مميزة لها (الزيادات، 2008: 357-358).

إن أي منظمة لا تضع نصب أعينها الإبداع كهدف رئيسي، ولا تقوم بتشجيع العاملين على الإبداع وتوفير الجو والبيئة المناسبة لذلك، سيكون مصيرها التردّي والانهايار لعدم قدرتها على مواجهة التغيرات والتطورات التي تظهر باستمرار على بيئتها الداخلية والخارجية، فالتطورات المحيطة بنا والناجمة عن ثورة المعلومات والتقدم التكنولوجي الهائل وزيادة حدة المنافسة بين الشركات وتتنوع حاجات الفرد، وزيادة طموح الأفراد، قد أحدثت وأوجدت مشكلات عديدة، لذلك يجب على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التغييرات والتعديلات التي تتواءم مع هذه التطورات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عبر إيجاد وخلق مناخ داعم للإبداع (حمدونة، 2010: 51).

وقد اعتبر دراكر أن الإبداع عمل عقلائي منظم ودعوب، ويجب أن يكون اعتيادياً إن لم يكن روتينياً، فالمنظمة التي لا تبدع تهزم وتزول، وحيث أن التغيير سريع في عصرنا الحاضر فإن الزوال يأتي سريعاً أيضاً (Drucker, 1985: 37).

ويرى ويلسون وروزينفيلد أنه من الضروري للمنظمات أن تكون أكثر إبداعية كوسيلة للبقاء، ومن ناحية أخرى فإن الإبداع يستثير ويحفز الفرص والنمو وبدونه تنهار المنظمات وفي النهاية تموت (Wilson & Rosenfeld, 1999: 530).

وإذا ما تحدثنا عن المنظمات الفلسطينية فإنها أحوج ما تكون لإبداع العاملين فيها تحت ظل الضغوط والتحديات التي تواجهها، مثل نقص الموارد وإغلاق المعابر، بسبب الحصار الإسرائيلي الخانق.

## تعريف الإبداع:

### 1- الإبداع لغة:

بدع الشيء ببدعه بدعاً وابتدعه: أنشأه وبدأه، وأبدعت الشيء: اخترعته لا على مثال، والله تعالى يقول " بديع السماوات والأرض " (البقرة، 117) أي خالقها ومبدعها، فهو سبحانه الخالق المخترع لا عن مثال سابق (ابن منظور، 1981: 229-230).

وعرف معجم ويبستر الإبداع في اللغة بأنه: القدرة على الإيجاد، وهذا يشير إلى أن المعاجم العربية والأجنبية تتفق من الناحية اللغوية على أن الإبداع يعني القدرة على إيجاد الشيء على غير مثال سابق.

### 2- الإبداع اصطلاحاً:

إن الإبداع ظاهرة معقدة جداً أو جملة معقدة من الظواهر ذات وجوه أو أبعاد متعددة، وقد سارت الأبحاث في مجال الإبداع على جبهة عريضة مليئة بالتنوع والتشعب والتنوع من حيث تناولها لأبعاد الإبداع، ولهذا يبدو من الصعب إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه (روشكا، 1989: 16) والجدول التالي يوضح أهم تعريفات الإبداع:

### جدول رقم (5-2)

#### تعريفات الإبداع

الباحث	السنة	التعريف
Simpson	1984	المبادرة التي يبديها الشخص بقدرته على الانشقاق من التسلسل العادي في التفكير إلى تفكير مخالف كلية (المليجي، 1984: 124).
Drucker	1985	الإحلال المستمر للقديم بتقديم شيء جديد، أو تقديمه بطريقة أفضل (Drucker, 1985: 5).
Stein	1985	عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله على أنه مفيد (المنصور، 1985: 26)
Guilford	1986	تنظيم لعدد من القدرات العقلية البسيطة، التي تختلف فيما بينها باختلاف مجال الإبداع، وتتمثل هذه القدرات في الطلاقة، والمرونة والأصالة (مركز الخبرات المهنية، 2004: 81).
عيسوي	1989	الإبداع ليس مجرد محاكاة لشيء موجود، وإنما هو في اكتشاف علاقات ووظائف جديدة، ووضع هذه العلاقات وتلك الوظائف في صورة إبداعية جديدة (عيسوي، 1989: 20).
روشكا	1989	الوحدة المتكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة (روشكا، 1989: 16-17).
السويدان والرفاعي	1994	النظر للمألوف بطريقة أو من زاوية غير مألوفة ثم تطوير هذا النظر ليتحول إلى فكرة ثم إلى تصميم ثم إلى إبداع قابل للتطبيق والاستعمال (السويدان والرفاعي، 1994: 80).
الحمادي	1999	مزيج من الخيال والتفكير العلمي المرن، لتطوير فكرة قديمة أو لإيجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف، يمكن تطبيقه واستعماله (الحمادي، 1999: 32).
Amabil	1998	تشخيص المشكلات، وإيجاد حلول مناسبة لتجاوزها بأسلوب جديد، عبر ترتيب الأفكار المتاحة في صيغة جديدة (Amabil, 1998: 77).

الباحث	السنة	التعريف
جروان	2002	مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إن وجدت في بيئة مناسبة، يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية (جروان، 2002: 22).
رضا	2003	الخروج عن التفكير والمعرفة التقليدية مما قد ينتج عنه اكتشاف أفكار أو نظريات أو اختراعات أو أساليب عمل جديدة ومتطورة ومقبولة ومناسبة لظروف وإمكانيات المنظمة وبما يساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات وتحسين إنتاجيتها وتطوير مستوى أدائها وأداء العاملين بها (رضا، 2003: 30).
العجلة	2009	مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة متميزة قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية (العجلة، 2009: 14).
أبو زيد	2010	عملية ذهنية معرفية، يتفاعل فيها الفرد مع البيئة، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف، وقد يكون هذا الشيء سلعة جديدة أو أسلوب جديد أو عملية جديدة، يعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة والمجتمع بصورة عامة (أبو زيد، 2010: 34).
جبر	2010	عملية عقلية متعددة المراحل، تكون نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل العقلية والشخصية والاجتماعية، بحيث يؤدي هذا التفاعل إلى نتائج وحلول مبتكرة للمواقف النظرية والتطبيقية في مجال العمل الإداري، ويتميز هذا العمل بالحدثة والأصالة والمرونة والقيمة الاجتماعية (جبر، 2010: 11).
بربروي	2011	مستوى معين من التفكير يعتمد الموهبة والقدرات الذاتية والخبرات المكتسبة والتعليم للأفراد، من خلال محاكاة البيئة المحيطة، للإتيان بأفكار جديدة مفيدة وأصيلة تسهم في تطوير الوسائل والطرق لحل المشكلات ولتحقيق الأهداف ورغبات المستهلكين (بربروي، 2011: 18).

المصدر: جرد بواسطة الباحث

- ويرى الباحث أن الإبداع هو "إنتاج فريد غير مألوف قابل للتطبيق والاستعمال ومقبول اجتماعياً وذلك عن طريق التفكير بطريقة غير تقليدية في استغلال الموارد المتاحة".
- على الرغم من تعدد مداخل مفاهيم الإبداع إلا أن التعريفات السابقة اهتمت بالمضامين والخصائص والعناصر التي يركز عليها مفهوم الإبداع وهي: (بلواني، 2008: 14-15).
- 1- أن الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في التحسس بالمشكلات والطلاقة والأصالة والمرونة.
  - 2- أن الإبداع عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد.
  - 3- أن جهد الإبداع وما ينتج عنه ليس بالضرورة أن يكون مادياً ملموساً، فقد يكون في صورة منتج أو خدمة أو فكرة أو رؤية.
  - 4- أن جهد الإبداع وما ينتج عنه لا بد أن يكون ذا قيمة ملحوظة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع.
  - 5- أن الإبداع ليس ظاهرة فردية فقط، وإنما يمكن ممارسته على مستوى الفرد والمجتمع والمنظمة.

6- أن الإبداع سلوك إنساني لا يقتصر على فئة معينة، وإنما هو طاقة كامنة يتصف بها الأفراد جميعهم بدرجات متفاوتة، فيولد الإنسان وبدخله قدرة إبداعية، وتنمى هذه القدرات عن طريق عدة عوامل.

### النظرة الإسلامية للإبداع:

إن من يتصفح تاريخ الحضارة الإسلامية لا يستطيع إلا أن يقر بأنها كانت أغنى الحضارات إبداعاً، وأخصبها فكراً وعطاءً لأنها استطاعت أن تصهر في بوتقتها كل العناصر البشرية والأعراق والأجناس في بوتقة الإسلام الواحدة.

إن الإسلام وكما عودنا لا يترك الأمور دون ضوابط، وقد وضع المفكر الإسلامي عماد الدين خليل شروطاً للإبداع يرى ضرورة توفرها في أي عمل حتى يكون إبداعاً من وجهة نظر إسلامية وهي:

- 1- الغاية تدرك بالوسيلة الشرعية والغاية لا تبرر الوسيلة.
- 2- الإبداع يكون في كل أمر لا يتعارض مع الإسلام.
- 3- الإبداع يكون في كل أمر يزيد معرفتنا بالله تعالى.
- 4- الإبداع يكون في كل أمر فيه ارتقاء علمي يؤدي إلى ارتقاء إنساني.
- 5- الإبداع يكون في كل أمر يزيد من قوة المسلمين وتمكنهم.
- 6- الإبداع يكون في كل أمر يزيد في توضيح الإسلام أو انتشاره.

وعليه فإن عماد الدين خليل يرى ضرورة إعادة النظر في بعض التعريفات الغربية للإبداع حتى يأخذ بعداً جديداً وصياغة إسلامية له، فمثلاً عرف هافل الإبداع على أنه القدرة على تكوين ترتيبات أو تنظيمات جديدة، فيرى خليل بأن يضيف إلى التعريف ليتواءم مع وجهة النظر الإسلامية عبارة: على أن يكون لها مردودها الحسن على الإنسانية (المزيدي، 1993: 305-306).

### دوافع الإبداع:

صنف خير الله دوافع الإبداع إلى: (خير الله، 2009: 6) (حمدونة، 2010: 39) (مانع، 2010: 4).

- 1- دوافع ذاتية داخلية ومنها:
  - أ- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
  - ب- الرغبة في مساهمة مبتكرة.
  - ت- الرغبة في اكتشاف الأشياء الجديدة.
  - ث- الرغبة في إحداث التغيير.
  - ج- الرغبة في معالجة التعقيدات والمشاكل.
- 2- دوافع بيئية خارجية ومنها:
  - أ- التصدي للمشاكل العامة والخاصة مثل مشاكل العمل والنوعية وتحسين الخدمات والتدريب.

ب- متطلبات ودوافع التغيير، فثمة فرص مطلوب اكتشافها ومجازفات ينبغي التخطيط لها وتنبؤات ينبغي القيام بها وتقييمات يلزم تأديتها، ويختلف التفكير المطلوب لهذه الأمور عن التفكير المألوف أو حتى العلمي حيث الوقت لا يكون ضاعطاً والتكاليف ميسرة.

ت- التقدم والازدهار يتطلبان المزيد من الأفكار الجديدة والمستمرة.

### 3- دوافع مادية ومعنوية مثل:

أ- الحصول على المكافآت المالية.

ب- الحصول على التقدير والثناء والسمعة.

ت- الارتقاء في المراتب المهنية والعلمية.

ث- خدمة الوطن والأمة.

### مصادر الإبداع في المنظمات:

أشار دراكر بأن الإبداع المنظم يُعنى بمراقبة سبعة مصادر للفرص الإبداعية الرئيسية التالية:

(Drucker, 1985: 35) (أبو زيد، 2010: 36) (المطيري، 2012: 14).

1- النجاح غير المتوقع، الفشل غير المتوقع، والأحداث الخارجية غير المتوقعة.

2- عدم انسجام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض أو ما يجب أن يكون عليه الحال.

3- الإبداع الناجم عن الحاجة على تغيير في العملية.

4- التغيير في بنية قطاع العمل أو بنية السوق.

5- التغيير في العوامل الديموغرافية.

6- التغيير في الإدراك، والأمزجة، والمعاني.

7- المعرفة الجديدة.

### أنواع الإبداع في المنظمات:

#### 1- الإبداع على مستوى الفرد:

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، ومن بين خصائص الفرد المبدع (المعرفة، التعليم، الذكاء، والإنسان المبدع ليس بالضرورة بأن يكون عالي الذكاء ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات بين الأشياء، الطفولة المتسمة بالتنوع، العادات الاجتماعية والتفاعل مع الآخرين) (Kreitner&Kinicki, 1992: 580) (جبر، 2010: 14).

#### 2- الإبداع على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه من قبل الجماعة (قسم أو دائرة أو لجنة) وإبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة، ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة، ويتأثر إبداع

الجماعة بالعوامل الآتية: (الرؤية المشتركة، المشاركة والتعبير بحرية عن الأفكار، الالتزام بالتميز في الأداء، دعم ومؤازرة الإبداع) (Smith, 1999: 165) (بربروي، 2011: 34).

كما تشير (الدهان، 1992: 193) إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة: (اختلاف جنس الجماعة يساعد على إنتاج حلولاً أفضل، تنوع الجماعة، تماسك الجماعة، انسجام الجماعة، حداثة عمر الجماعة قادرة على الإبداع أكثر من الجماعة القديمة، زيادة حجم الجماعة يزيد فرص الإبداع).

### 3- الإبداع على مستوى المنظمة:

لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة لم يعد مسألة ترف، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى عنه إذا ما أرادت المنظمة البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط التالية: (عساف، 1994: 277) (أبو زيد، 2010: 38).

أ- ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذات علاقة بالمفاهيم، ويقدرّون القيمة العلمية للنظريات الجديدة، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة.

ب- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية، وهذا يعني تدريب التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، لينفذ من الأطر المألوفة في التعامل مع المشكلات إلى البحث عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

ت- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على اكتشاف المشكلات وتقصي أبعادها مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.

ث- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناءها من العدم والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها، بل هي التي نصنعها ونعمل على حلها، ويمكن تنمية ذلك من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو أساليب العمل أو أدواته.

### عناصر الإبداع:

#### 1- الأصالة Originality:

المقصود بالأصالة هنا قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة، أو مدهشة أو نادرة لم يسبق إليها أحد، أو بمعنى آخر إنتاج ما هو غير مألوف، وكلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، وتتميز الاستجابات الأصيلة بالطرافة (جبر، 2010: 21) (المشوط، 2011: 29).

## 2- الطلاقة Fluency:

المقصود بها قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية، ويمكن استعراض بعض أنواع الطلاقة كالتالي: (السويدان والعدلوني، 2004: 58).

أ- **الطلاقة اللفظية:** هي السهولة في إنتاج كلمات تحت شروط تركيبية معينة، ولا يلعب عامل المعنى دوراً هاماً فيها، مثل إنتاج كلمات تبدأ أو تنتهي بحرف معين.

ب- **الطلاقة الارتباطية:** هي القدرة على الإنتاج السريع للكلمات التي تشترك في المعنى أو في أي صفة أخرى، مثل إنتاج أكبر عدد ممكن من المترادفات والمتضادات.

ت- **الطلاقة الشكلية:** هي القدرة على الإنتاج السريع لعدد من الأمثلة والتوضيحات والتكوينات استناداً إلى مثيلات شكلية أو وصفية معطاة، مثل أن يعطى خطوط بشكل معين ويطلب منه أن يضيف بعض الإضافات لتكوين رسوم لأشكال حقيقية عديدة.

ث- **الطلاقة الفكرية:** هي القدرة على استدعاء أكبر قدر ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة لمشكلة أو موقف مثير.

ج- **الطلاقة التعبيرية:** هي القدرة على التفكير السريع في تكوين كلام مترابط ومتصل، وصياغة التراكيب اللغوية.

## 3- المرونة Flexibility:

أن تكون هذه الأفكار متنوعة في جوهرها، وأن لا يتصلب حول نوعية واحدة من الحلول أو يقف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول، فهو يغير باستمرار في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل أو يغير في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف، أي أن المرونة تتعلق بالكيف وليس بالكم (حمدونة، 2010: 48).

وتأخذ المرونة أحد الشكلين التاليين: (السورر، 2002: 118).

أ- **المرونة التكيفية:** وهي القدرة على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل المشكلة المحددة.

ب- **المرونة التلقائية:** وهي القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المختلفة التي ترتبط بموقف معين.

## 4- الحساسية للمشكلات Sensitivity to Problems:

هي القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها، والمبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئاً لا يلاحظه الآخرون (رضاء، 2003: 35) (الجعبري، 2009: 20)، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق (إبراهيم، 2002: 26).

## 5- التحليل والربط Analysis and Synthesis:

المقصود بها الميل إلى التفاصيل وتحليلها، والقدرة على استنباطها بصورة مبدعة، والمبدع يستطيع أن يربط بين عدد من الأفكار ويفكر بها في الوقت ذاته، حيث يستطيع أن يحتفظ في ذهنه بعدد من المتحولات والشروط والعلاقات حين يفكر في مشكلة ما، لا أن يتشوش ذهنه إذا فكر في فكرتين أو ثلاثة في آن واحد (السويدان والعدلوني، 2004: 59) (جبر، 2010: 23).

### خصائص الإبداع:

انعكس اختلاف الكتاب والباحثين في تعريف ماهية الإبداع على تحديد خصائص الإبداع، وذلك حسب الواجهة التي ينظروا بها إلى الإبداع، فالبعض حدد خصائص الإبداع من وجهة نظر عامة، والبعض ربط هذه الخصائص بالعملية الإبداعية، والبعض حدد السمات والخصائص الشخصية للمبدعين ذاتهم (جبر، 2010: 14).

وتتصف العملية الإبداعية كما يقول يوسف ميخائيل أسعد في كتابه "سيكولوجية النمطية والإبداعية" بمجموعة من الخصائص التي نستطيع أن نحددها فيما يلي: (أسعد، 1991) (السويدان والعدلوني، 2004: 26).

- 1- القدرة على اكتشاف علاقات جديدة.
  - 2- القدرة على استنتاج تلك العلاقات والإفصاح عنها.
  - 3- الربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها.
  - 4- توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة.
  - 5- الإحجام عن الأخذ عن الآخرين إلا بالقدر الذي يخدم ويحقق الإبداعية لديه.
- وبضيف (السويدان والعدلوني، 2004: 27) لهذه الخصائص ما يلي:
- 1- الإبداع علم نظري تجريبي ليس نهائي، فبعض ما هو صحيح اليوم قد يلغى غداً والعكس صحيح.
  - 2- يوجد الإبداع عند كل الناس بدرجات متفاوتة ومجالات مختلفة، فقد أودع الله سبحانه وتعالى القدرة على الإبداع في البشر وترك لهم أمر تتميتها وصلها.
  - 3- يعتمد الإبداع على التفكير الإحاطي الذي له أكثر من حل.
  - 4- قادر على النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة.
  - 5- قابل للانتقال والتطبيق.
  - 6- حساس للمشكلات أي قادر على إيجاد حلول مختلفة لها.
  - 7- قادر على ملاحظة التناقضات والنواقص في البيئة.
  - 8- لا يشترط الجدة للآخرين بل يكفي أن تكون جديدة للشخص نفسه.
  - 9- المبدع لا يفكر في حل جديد فحسب بل يدرك مشكلات جديدة وينظر إلى المؤلف والشائع من خلال منظور جديد.

كما أجمل عساف خصائص الإبداع في ثلاث خصائص رئيسية وهي: (عساف، 1995: 35) (المشوط، 2011: 35).

- 1- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية: فالإبداع ليس حكراً على الأفراد، حيث تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات.
  - 2- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة: فالإبداع ليس حكراً على الخبراء والعلماء، فالإنسان العاقل إنسان مبدع، حيث تتطوي شخصيته على عناصر إبداعية.
  - 3- الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تنميته وتطويره: فالعوامل الوراثية لها تأثيرها الكبير في وجود الاستعدادات الإبداعية لدى الفرد.
- وقد حدد دراكر خمس خصائص للإبداع وهي: (Drucker, 1985: 243) (العازمي، 2006: 59) (جبر، 2010: 16).

- 1- الإبداع يبدأ دائماً بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير، وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.
- 2- بما أن الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي، وفي ذات الوقت يتصل فيه بالتصورات والسياسات الجديدة، فإنه يتطلب قدرات متميزة في الملاحظة والاستماع في البحث عن إجابة مقنعة للتساؤلات المختلفة.
- 3- لكي تكون نتيجة الإبداع ذات فاعلية، لا بد أن تكون موجهة لإشباع حاجات أو رغبات معينة، إن أفضل تعبير عن الإبداع الجديد هو: هذا أمر بديهي، لماذا لم نفكر فيه قبل ذلك؟
- 4- الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة، فالتعديلات والتغييرات الواجبة أثناء العملية الإبداعية بما تشمل من اختبار وتجريب وتقويم تستوجب البدايات الصغيرة، على أن يتطور الأمر مرحلياً وفقاً لنتائج التجريب والتقويم.
- 5- إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة والتميز والريادة، إذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى موقع الصدارة والتفوق، فإنه في الغالب لا يصل إلى نتيجة إبداعية.

## مراحل عملية الإبداع:

اختلف العلماء في تحديد مراحل الإبداع كما اختلفوا في تعريف الإبداع، وقد حاول البعض أن يحدد جملة من المراحل لعملية الإبداع، وأكثر هذه المحاولات شهرة محاولة والاس الذي حدد أربع مراحل هي: (روشكا، 1989: 32) (العازمي، 2006: 61) (بريراوي، 2011: 23) (المشوط، 2011: 33).

- 1- **الإعداد والتحضير:** ويتم في هذه المرحلة جمع المعلومات وذلك بعد الإحساس بالمشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع، وتتضمن هذه المرحلة الكثير من العمل الشاق لغرض إعداد الفرد وتمكينه من تجميع وتطوير قابليته ذات العلاقة بالاستعدادات الإبداعية، وباتجاه تمكين الفرد من أن يمارس نمطاً جديداً من التفكير بعيداً عن الأسلوب المألوف.

2- **البروغ أو الإشراف:** ويمكن لهذه المرحلة أن تدوم لفترة طويلة أو قصيرة، وقد يظهر الحل بشكل مفاجئ وهو ما يسمى بالحل غير المتوقع، وتتطلب هذه المرحلة العمل الذهني الجاد للوصول إلى الحل في أسرع وقت ممكن.

3- **الاستبصار (الحدس):** وفي هذه المرحلة يبدأ تبلور العمل الإبداعي داخل عقل المبدع قبل أن يتحول إلى واقع ملموس، فهي المرحلة التي تسبق مرحلة تحقيق الإبداع.

4- **التحقيق:** وهي مرحلة تجريب الحل واختباره والتحقق من مدى فائدة وعملية هذه الإستراتيجية في مواقف متعددة، وينظر في هذه المرحلة نظرة تقييم وتقويم بالتحقق من صحة الفكرة، وعملية الخطوات المتبعة وهل تحتاج شيئاً من الصقل.

ويقول (روشكا، 1989) أن هذا التحديد قد لاقى معارضة وعدم قبول كاف، فمرحلة البروغ لم تلق قبولاً واستحساناً مطلقاً بينما مرحلة الاستبصار كانت قابلة للنقاش، وتتابع هذه المراحل على هذا النحو كانت غير مؤكدة وثابتة.

أما ويست فإنه يرى أن عملية الإبداع الجماعي تمر بمراحل متنوعة تتكون من خلالها الفكرة الإبداعية وهي: (السرور، 2002: 150) (العساف، 2004: 22) (العجلة، 2009: 22) (جبر، 2010: 18).

1- **مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع:** تترك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة، أو حينما تترك المنظمة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة.

2- **مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية:** وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن.

3- **مرحلة التطبيق:** يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.

4- **مرحلة الثبات:** وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءاً اعتيادياً من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المنظمة.

## **مستويات الإبداع:**

يقترح كالفن تيلور الذي قاد مؤتمرات جامعة يوتا لدراسة الإبداع، خمس مستويات للإبداع وصل إليها بعد تحليله لحوالي مائة تعريف من تعريفات الإبداع وهذه المستويات الخمس هي: (السويدان والعدلوني، 2004: 30-33) (العساف، 2004: 22) (عيسى، 1979: 17-18).

### **1- المستوى التعبيري:**

يبدو أن ما يميز النابغين في هذا المستوى من الإبداع هو صفة التلقائية وصفة الحرية أو المستوى المستقل، وغالباً ما يكون هذا المستوى أو النوع في مجال الأدب والفن والثقافة.

## 2- المستوى الإنتاجي:

وينتقل الأفراد من المستوى التعبيري للإبداع إلى المستوى الإنتاجي حينما تنمو مهاراتهم بحيث يصلون لإنتاج الأعمال الكاملة بأساليب متطورة غير مكررة، والإنتاج يكون إبداعياً حينما يصل الفرد إلى مستوى معين من الإنجاز، وعلى هذا فإنه لا ينبغي أن يكون هذا الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين، وغالباً ما يكون هذا المستوى من الإبداع في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها.

## 3- المستوى الإختراعي:

وهذا المستوى من الإبداع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعض ودمج معلومات قد تبدو غير مرتبطة مع بعض حتى يمكن الحصول على شيء جديد، وهذه العملية الذهنية تسمى التركيب كما هو الحال في اختراع آلة.

## 4- المستوى التجديدي:

ويتطلب هذا المستوى قدرة قوية على التصور التجريدي للأشياء، مما ييسر للمبدع تحسينها وتعديلها، ويقوم المبدع عند هذا المستوى بتقديم اختراع جديد قد يتمثل في منتج أو نظرية، ويلاحظ أن معظم الاختراعات الجديدة الكبيرة تمثل اختلافاً جذرياً عن الأفكار أو النظريات السائدة، وتسمى هذه العملية بالتجديد.

## 5- المستوى الانبثاقي أو البرزوقي:

وهو أرفع صورة من صور الإبداع، ويتضمن تصور مبدأ جديد تماماً في أكثر المستويات وأعلىها تجريباً، مثل إيجاد وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد.

## معوقات الإبداع:

- **معوقات على مستوى المنظمة:** (المعاني، 1996: 91-93) (أبو زيد، 2010: 64).
- 1- الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
- 2- انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
- 3- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
- 4- مركزية الإدارة، وعدم الإيمان بتفويض العمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.
- 5- عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
- 6- نبذ الزملاء، فالإنجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل، يشعرهم بالخطر مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع والسخرية منه وعزله.
- 7- قلة الحوافز المادية والمعنوية، مما تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي.
- 8- القيادات الإدارية غير ذات الكفاءة.

- 9- الفواصل الرئاسية، وعدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا.
- 10- معوقات تنظيمية، وتتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمر متوقعة وفق الأدوار الرسمية.
- **معوقات على مستوى الفرد:** (السويدان والعدلوني، 2004:85-87) (العساف، 2004:32) (حمدونة، 2010:43).

#### 1- معوقات نفسية:

- أ- الخضوع للطرق المألوفة في الحل، ومقاومتنا للتغيير.
- ب- الإيمان بأن قوى خارجية تتحكم بنا مثل القوانين أو الرئيس.
- ت- نقص الثقة بالنفس وبأفكارنا وتصوراتنا.
- ث- الخوف من الخطأ واللوم والسخرية.
- ج- عدم الجرأة وإعلان الرأي المخالف ما دام الجميع متفقين على غيره.
- ح- الإحساس بالعجز عن تغيير الواقع.
- خ- التكرار والاعتیاد والخوف من الجديد.
- د- العزلة وعدم الانفتاح على الآخرين.

#### 2- معوقات ذهنية:

- أ- التصاق فكرة وجود إجابة واحدة صحيحة للمشكلة فقط.
- ب- السماح للآخرين أن يقرروا لنا ما هو صواب وما هو خطأ.
- ت- إصدار الأحكام المسبقة وغير المدروسة.
- ث- ضعف الملاحظة والنظر للأمور نظرة سطحية.
- ج- عادات التفكير والنمطية.
- ح- النظرة الجزئية غير الشمولية للأمور.
- خ- القيود وقلة الحرية الفكرية.

#### 3- معوقات بيئية داخلية:

وتتمثل في الأسرة والمدرسة في استخدام عبارات وأساليب سلبية تعيق من إبداع الشخص.

#### 4- معوقات بيئية خارجية:

وتتمثل في العمل والمجتمع مثل:

- أ- جو الإدارة الرديء.
- ب- التضيق الإداري.
- ت- التقويم والضغط النفسي.
- ث- عدم كفاية المصادر والموارد.
- ج- الضغط الزمني وقيود الوقت.

- ح- التركيز على المحافظة على الوضع القائم.
  - خ- المنافسة المضرّة بالمصلحة العامة.
  - د- قيام البعض بالنقد والتجريح والمعارضة والهجوم على الأفكار الجديدة.
  - ذ- تراكم التخلف الحضاري للأمة على مدار السنوات السابقة.
  - ر- عدم وجود المكافأة الملائمة.
  - ز- الرقابة الدقيقة والتنظيم الرسمي.
  - س- الاهتمام بالأجل القصير وليس الطويل.
  - ش- طريقة اتخاذ القرارات في المنظمة بشكل بيروقراطي.
  - ص- أهداف المنظمة غير طموحة.
- ويعتبر التعرف على معوقات الإبداع الخطوة الأولى في توفير المناخ المناسب للإبداع الذي يؤدي بدوره إلى تعزيز الإبداع.

### استراتيجيات دعم الإبداع في المنظمات:

إذا ما أردت منظمة ما أن تزيد من إنتاجها الإبداعي الذي يقوم به أعضاؤها، فهناك أربع إستراتيجيات يمكن انتهاجها وهي: (King&Anderson, 2002: 23).

أولاً: إستراتيجيات توليد الأفكار:

تهدف أساليب توليد الأفكار إلى تمكين الأفراد العاملين في المنظمات من توليد مزيد من الأفكار الجديدة من أجل معالجة مشاكل معينة أو مواجهة تحديات بعينها، حيث تقوم هذه المنظمات بتعليم أفرادها أساليب التفكير الإبداعي، وبرغم شهرة هذه الأساليب فإن فعاليتها خضعت لنقاش كبير، حيث يدعي البعض نجاحها الواضح، بينما يدعي آخرون أنها لا تؤدي إلى حدوث تغييرات كبيرة في الأداء الإبداعي، ومن أهم أساليب توليد الأفكار ما يلي: (King&Anderson, 2002: 23).

#### 1- العصف الذهني:

يعد العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأفراد في وقت قصير، وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبتهم بأن يدلوا بأكثر عدد من الأفكار من أجل حل تلك المشكلة، ويتراوح عدد المجموعة من ستة إلى ستة عشر شخصاً، ويجب أن يكون المشاركون من مستوى إداري متقارب، ويتم دعوة المشاركين قبل الاجتماع بيومين على الأقل، وأن يعقد الاجتماع في الصباح الباكر قبل أن ينشغل المشاركون في مشاكلهم الخاصة، ويطلب المدير من أحد المشاركين أن يكون مساعداً له في كتابة الأفكار وتعليق الأوراق المكتوبة عليها على الحائط أمام الجميع، ثم يعقد المدير اجتماع تقييم الأفكار بعد أن يدعو اثنين أو ثلاثة من المشاركين وذلك بعد إجتماع العصف الذهني بيوم أو يومين حتى يمكن جمع الأفكار، وبعد تقييم واختيار الأفكار يتم توزيعها مطبوعة (خبراء بميك، 2004: 26).

## 2- التأليف بين الأشتات:

يقوم هذا الأسلوب على التنسيق والجمع بين الأفكار والأشياء المختلفة التي لا يبدو بينها وبين بعضها صلة أو رابطة ما، ويقوم هذا الأسلوب على أن العملية الإبداعية هي في الأصل عملية عقلية يمارسها الفرد في تحديد وفهم وحل المشكلة (خبراء بميك، 2004: 27).

## 3- تحليل العوامل المؤثرة:

سمي هذا الأسلوب بذلك لقدرته على تحديد العوامل التي تسهم أو تعيق حل المشكلة، حيث يمكنها استثارة التفكير الإبداعي للشخص من خلال: (جبر، 2010: 35).

- تحديد الهدف أو الشيء الذي يعمل من أجل تحقيقه.
- تحديد جوانب القوة في هذا الهدف أو الشيء والتي من الممكن تدعيمها، وجوانب الضعف فيه لتقليصها أو إلغاؤها.

## 4- قبعات التفكير الست:

يهدف هذا الأسلوب إلى تطوير الاستكشاف والإبداع والمبادرة، ويستخدم عند اتخاذ قرار بصورة جماعية مثل القرارات التي تتخذها مجالس الإدارة، وتعالج هذه الطريقة بعض سلبيات المناقشات الجماعية، حيث أنها آلية تساعد على الانتقال من التفكير الفردي إلى التفكير المتوازي وهو أن نفكر معاً أي إذا أردنا أن نتكلم عن المزايا فكل المجتمعون يتكلمون عن المزايا، وإذا أردنا التركيز على العيوب فكل المجتمعون يتكلمون عن العيوب، وأنواع التفكير التي تمثلها القبعات الست هي: (جبر، 2010: 36).

- أ- القبعة البيضاء: اللون الأبيض لون محايد، وهو سمة مطلوبة للبيانات والمعلومات، ويتم ارتداء هذه القبعة حين الشعور بأن المعلومات التي تدور حول موضوع غير كاملة.
- ب- القبعة الحمراء: اللون الأحمر من الألوان الدافئة الساخنة، ويتم ارتداء هذه القبعة حينما نريد نعبر عن العواطف والمشاعر اتجاه الفكرة.
- ت- القبعة السوداء: يدل هذا اللون على الوقار والحكمة والاعتزان، ويتم ارتداؤها حينما نريد أن ننتقد فكرة معينة ونوضح عيوبها.
- ث- القبعة الصفراء: وهي نسبة إلى الشمس والتفاؤل والسرور، ويتم ارتداؤها للتحدث عن المزايا والمنافع عن هذه الفكرة.
- ج- القبعة الخضراء: هي لون النبات والخضرة، يعني فيها التجدد والحياة، ويتم ارتداؤها للعمل على ابتكار إضافات على الفكرة، أي مطلوب تفكير مبدع ابتكاري.
- ح- القبعة الزرقاء: نسبة إلى لون السماء العريضة، ويرمز إلى الإخلاص والصفاء، ويتم ارتداؤها حينما يكون المطلوب النظرة العريضة للفكرة بالكامل، وهي بمثابة المايسترو الذي يتحكم في بقية القبعات، فهي ترمز إلى النظرة المتكاملة والشمولية.

## 5- سكامبر (الأسئلة المحفزة لطرح الأفكار):

هذا الأسلوب عبارة عن سلسلة من التساؤلات المقصودة، مختصرة بكلمة إنجليزية هي scamper وتعني العدو أو الركض، وتقوم هذه الطريقة على مبدأ أن إعمال العقل هو أخو الإبداع، فهو معالجة أو تحويل أي شيء إلى فكرة جديدة، مع العلم أن أي شيء جديد ما هو إلا نتيجة إلى فكرة قديمة مطورة قد تم معالجتها وتحويلها (جبر، 2010: 37).

وهي طريقة لتحفيز الأفكار وتعد من الأساليب الإبداعية المشهورة، ويمثل كل حرف من كلمة scamper مجالاً من المجالات التي يتم فيها طرح الأسئلة التي تساعد على توليد الأفكار، والمجالات هي: (السرور، 2002: 303).

- البديل Substitute (ما المكونات الأخرى للموضوع أو المواد التي يمكن إدخالها).
- الجمع Combine (ما الذي يمكن دمجه لهذا الشيء أو ما هدف دمج العناصر أو الخطوات).
- التكيف Adapt: (هل يمكن تكيف هذا الشيء ليتلاءم مع الوضع الجديد أو ما الذي ينبغي أن يتم تكيفه في هذا الشيء).
- التعديل والتعظيم Modify & Magnify: (هل يمكن تعديل لون أو شكل أو حركة هذا الشيء أو هل يمكن جعل هذا الشيء أكبر وأقوى وأكثر فائدة).
- الاستخدامات الأخرى put to other uses: (هل يمكن استخدام هذا الشيء استخدامات أخرى أو هل يمكن استغلاله من أجل تحقيق أغراض أخرى).
- التخلي Eliminate: (هل يمكن التخلي عن عنصر من عناصر هذا الشيء أو التخلي عن بعض المطالب بالنسبة للمشكلة الحالية في الوقت الراهن).
- العكس وإعادة الترتيب Reverse & Rearrange: (هل يمكن استخدام هذا الشيء خلافاً لما يستخدم عليه في الوقت الراهن أو هل يمكن إعادة ترتيب مكونات هذا الشيء أو خطوات عمل هذا الشيء).

## 6- تحليل الشكل أو البنية (التحليل المورفولوجي):

يستهدف هذا الأسلوب تنمية مهارات الأفكار في إنتاج مجموعة كبيرة من التوافيق والتباديل الممكنة للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسة، ويقوم هذا الأسلوب على تحليل أي مشكلة إلى أبعادها الرئيسية، ثم يتم بعد ذلك تحليل كل بعد إلى متغيراته الجزئية، بحيث يمكن بعد ذلك إنتاج مجموعة من التكوينات الفكرية من خلال دمج هذه العناصر الجزئية بعضها ببعض بطريقة جديدة، ومن ثم يمكن التوصل إلى حلول كثيرة بهذه الطريقة، لكن غالبية هذه الحلول قد تكون غير عملية أو مستحيلة التحقيق، لذا فإن آخر خطوة في هذا الأسلوب تكون تقييم الحلول واختيار الحل القابل للتنفيذ (جبر، 2010: 39).

## 7- أسلوب دلفي:

يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق، كذلك يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع المطروح، ويقوم المنسق باستلام إجابات الخبراء منفردة ويفرغها في جداول تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء، وبعد ذلك يقوم المنسق بإعداد ملخص النتائج التي توصل إليها الخبراء الآخرون ويوصله إلى كل خبير، ويسأله عما إذا كان ما زال متمسكاً بوجهة نظره تجاه الفكرة، أو هل هناك تعديلات يود إدخالها على رأيه السابق، ويكرر المنسق هذه العملية إلى أن يصل إلى درجة من الثبات في الإجابات، فيبدأ في استخدام الإجابات في الوصول إلى حل المشكلة المعروضة (عبد الله، 2001: 59).

### ثانياً: التدريب على الإبداع:

إن الإستراتيجية الثانية لدعم الإبداع في العمل تتمثل في تدريب الأفراد العاملين في المنظمة على المهارات المصاحبة للأداء الإبداعي، وهناك تداخل واضح هنا مع استخدام أساليب توليد الأفكار، حيث أن معظم برامج التدريب على الإبداع تضم واحد أو أكثر من هذه الأساليب، ويمكن النظر إلى هذه الأساليب في حد ذاتها على أنها شكل من أشكال التدريب (King & Anderson, 2002: 35).

ومن الأشياء المتفق عليها بين عدد كبير من النظريين والتطبيقيين في مجال الإبداع، أن الإبداع من الممكن تعلمه والتدريب عليه بحسب استعداد الشخص، وأن الإبداع ليس موهبة فطرية قاصرة على أناس دون غيرهم أو أنه لا يمكن للفرد اكتسابها أو تعلمها (هيجان، 1999: 27). ومن أكثر برامج التدريب على الإبداع شهرة حالياً ما يلي: (King & Anderson, 2002: 36).

#### • برنامج بارنز للإبداع في حل المشكلات:

يعتبر هذا البرنامج من أكثر البرامج تأثيراً ونجاحاً من الناحية التجارية في مجال الإبداع في حل المشكلات، ويتضمن هذا البرنامج أسلوب العصف الذهني وأساليب توليد الأفكار الأخرى، وقد قسم بارنز عملية الإبداع في حل المشكلات إلى خمس مراحل وهي:

1- مرحلة إيجاد الحقائق.

2- مرحلة تحديد المشكلة.

3- مرحلة إيجاد الأفكار.

4- مرحلة إيجاد الحلول.

5- مرحلة التوصل إلى القبول.

#### • نظام السمبلكس:

يتميز هذا البرنامج بوجود أساس بحثي متين من حيث الاختبار لمبادئه الأساسية، ويعتمد البرنامج على منهج حل المشكلات، ويركز على الحاجة إلى توليفة من مهارات التفكير المتشعب

والمجتمع في كل مرحلة من مراحل العملية: تعريف المشكلة، حل المشكلة، تنفيذ الحل.  
(King & Anderson, 2002: 37).

### ثالثاً: اختيار وتوظيف الأفراد المبدعين:

يقصد بالاختيار عملية انتقاء أفضل الأفراد لشغل وظيفة معينة، ويمكن استخدام عملية الاختيار والتقييم لضمان أن يكون الأفراد الجدد المنضمين للمنظمة من أصحاب القدرات الإبداعية، فقد تلجأ المنظمة إلى قياس قدرات المرشحين على التفكير الإبداعي باستخدام واحد أو أكثر من المقاييس المتاحة مثل: (King & Anderson, 2002: 38).

#### 1- اختبارات الشخصية:

وهي أكثر الطرق شيوعاً في عملية الاختيار والتقييم التي تقوم بها المنظمة لتحقيق الإبداع، وتشمل كلاً من المقاييس التقليدية للسمات الشخصية، والسير الذاتية، وتحليل المواقف.

#### 2- البيان المفصل للسيرة الذاتية:

تركز السيرة الذاتية على أحداث الحياة وخبراتها التي شكلت الشخص موضع الاختبار، وهذه المقاييس مبنية على افتراض مفاده أن الأشخاص أصحاب الإبداع من المرجح أنهم يشتركون في توليفات معينة من السمات التي تتعلق بسيرهم الذاتية، والتي تختلف عن الأفراد الأقل إبداعاً.

#### 3- قياس الإبداع عن طريق تقييم نواتج الإبداع:

تعتمد هذه الأساليب في القياس على حقيقة مفادها أنه لا نستطيع القول بوجود الإبداع ما لم يكن هناك ناتجاً إبداعياً يمكن الحكم عليه سواء كان شيئاً مادياً أو فكرة يتم التعبير عنها بلغة مقروءة، ومن الممارسات الشائعة في هذا المجال الطلب من المرشحين لوظيفة ما تقديم عينة من أعمالهم الإبداعية كجزء من عملية التقييم، أو سؤال المرشحين للوظيفة بعرض أمثلة للمشكلات التي قدموا لها حلولاً إبداعية.

#### رابعاً: الإبداع والخصائص التنظيمية:

بالرغم من الأهمية الفائقة للاستراتيجيات السابقة والتي يمكن من خلالها أن تقوم المنظمة بدعم قدراتها الإبداعية، فقد تفشل المنظمات في تحقيق أي نتائج ملحوظة إذا كانت خصائص تلك المنظمات تعمل على كبح الإبداع لديها، والجدول التالي يلخص الخصائص التنظيمية المشتركة التي تؤثر على الأداء الإبداعي: (King & Anderson, 2002: 50).

## جدول رقم (6-2)

### الخصائص التنظيمية المؤثرة على الإبداع

الصفة	التفاصيل
القيادة	أنماط الإدارة الديمقراطية التي تعتمد على المشاركة تؤدي إلى تسهيل الإبداع، إما أنماط الإدارة الديكتاتورية فهي تكبح الإبداع.
خصائص الوظيفة	التصرف طبقاتاً لتقدير الموقف يرتبط إيجابياً مع الإبداع.
الهيكل التنظيمي	الهيكل الإداري ذات التنظيم الهرمي الصارم تؤدي إلى إعاقة الإبداع، أما الهياكل المنبسطة القابلة للنفاز من خلال حدودها إلى الأقسام الفرعية فهي تيسر الإبداع.
المناخ	يتم تشجيع الإبداع في ظل المناخ الذي يقبل الأفكار الجديدة، ويدعم تحمل المخاطر والتحدي، والتسامح مع الجدل العنيف.
الثقافة	تحدث إعاقة للإبداع من خلال الثقافات التي تركز على القواعد الرسمية، واحترام الطرق التقليدية لعمل الأشياء، والتي تضع خطوطاً فاصلة وواضحة بين الأدوار.

King, N. & Anderson, N. (2002). Managing innovation and change: A critical guide for organization. (2<sup>nd</sup> ed.) UK: Thomson.

## ملخص المبحث الثالث

### الإبداع

استعرض الباحث في هذا المبحث الأدبيات التي تناولت موضوع الإبداع، حيث أبرز أهم تعريفات الإبداع وما هي نظرة الإسلام للإبداع، ثم ذكر كل ما يتعلق في الإبداع من مصادر وأنواع وعناصر وخصائص ومراحل العملية الإبداعية ومستويات الإبداع ومعوقاته واستراتيجيات دعمه في المنظمات، وقد لاحظ الباحث بأنه على الرغم من أن موضوع الإبداع قديم إلا أنه ما زال هناك عديد من الكتاب والباحثين يبحثون في هذا الموضوع لأهميته، ولمحاولة الوصول إلى أسرار الكامنة، وأن الإبداع ليس وليد اللحظة وإنما هو تراكم لكل من المعرفة والخبرة والتعلم والمهارات.

## الفصل الثالث الدراسات السابقة

- الدراسات الفلسطينية.
- الدراسات العربية.
- الدراسات الدولية.
- التعليق على الدراسات السابقة.

## مقدمة:

تناولت عدد من الدراسات السابقة الفلسطينية والعربية والدولية دراسة موضوعي المنظمة المتعلمة والإبداع من جوانب وزوايا متعددة، حيث تناولت تلك الدراسات موضوع المنظمة المتعلمة من حيث تحديد خصائص وعناصر المنظمة المتعلمة وكيفية تحول المنظمات التقليدية إلى منظمات متعلمة والوقوف على مدى توافر عناصر أو أبعاد المنظمة المتعلمة في المنظمات التي أجريت الدراسات فيها وهدفت بعض الدراسات إلى إعداد أنموذج لبناء المنظمة المتعلمة، فيما تناولت بعض الدراسات الأخرى موضوع الإبداع من حيث تحديد خصائصه وعناصره والسمات الشخصية للمبدعين والعوامل التي تساعد على تدعيم الإبداع ومعوقات الإبداع في المنظمات المختلفة، ونسعى من وراء استعراض الدراسات السابقة إلى التعرف على خطى الدارسين للاستفادة منها في تطوير منهجية الدراسة المستخدمة للوصول إلى النتائج المرجوة للدراسة، وتجنب التكرار، واستكمال مسيرة البحث العلمي من حيث انتهى إليه الآخرون.

وفيما يلي عرض لما توفر لدى الباحث من دراسات سابقة مع التركيز على أهدافها الرئيسية التي سعت الدراسة إلى تحقيقها، والمنهجية والأدوات التي استخدمها الباحثون في الدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وأهم توصيات الباحثين، وذلك وفق ترتيب زمني من الأحدث إلى الأقدم.

وقد تم تصنيف الدراسات السابقة إلى دراسات فلسطينية ودراسات عربية ودراسات دولية، وقد تناول كل تصنيف دراسة محورين هما المنظمة المتعلمة والإبداع، وقام الباحث بالتعليق على تلك الدراسات موضحاً أوجه التشابه أو الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، ومدى استفادة الباحث من تلك الدراسات.

## أولاً: الدراسات الفلسطينية:

### المحور الأول: الدراسات الفلسطينية التي تناولت موضوع المنظمة المتعلمة:

#### 1. دراسة أبو زيد (2013):

"درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر مديريها

#### وعلاقتها برضاهم الوظيفي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر مديريها وعلاقتها برضاهم الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأدوات بحثية تم تطبيقها على عينة مكونة من 198 مدير ومديرة لمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة كبيرة بنسبة %74.
- توجد علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين تقديرات مديري وكالة الغوث ومديراتها في محافظات غزة لدرجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة ودرجة رضاهم الوظيفي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات مدراء مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة حول توافر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات مدراء مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة حول توافر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.
  - وقد أوصت الدراسة بما يلي:
  - نشر ثقافة التعلم من خلال (الدورات التدريبية، ورش العمل، .....).
  - إشراك المعلمين في بناء رؤى مدرسية مناسبة وإيجابية.
- 2. دراسة البنا (2012):**

### "درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأدوات بحثية تم تطبيقها على عينة مكونة من 405 معلم ومعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة متوسطة بنسبة 64.2%.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:
- عقد دورات تدريبية وورش عمل لمديري المدارس وللمعلمين لتوضيح أسلوب المنظمة المتعلمة وكيفية تفعيله في المدارس.
- ضرورة إعادة هيكلة المدارس وفقاً لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة.
- إتاحة الحرية أثناء العمل والاتجاه نحو تقليص البيروقراطية.

### 3. دراسة صباح (2011):

#### "واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد واقع تطبيق مفاهيم المنظمة المتعلمة في شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأدوات بحثية عن طريق المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين والفنيين العاملين في الشركة حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة 146 موظف، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مفهوم المنظمة المتعلمة ينطبق على شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة بشكل جيد جداً.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى العمر.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى الخبرة الوظيفية.
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة أن تعمل شركة الاتصالات دوماً على تعزيز قدرتها على التغيير والتكيف.
- لا بد لشركة الاتصالات أن تعمل على تطوير التعلم الجماعي والفردى بها.
- على الشركة أن تعي أهمية إدارة المعرفة وتعمل على تطويرها وتحسينها وإدارتها بشكل أفضل، وزيادة قدرات العاملين بها، والاستفادة من التجارب السابقة، واستخدام التقنية لتعظيم الإنتاج والتعلم.

### 4. دراسة التلباني وسالم (2011):

#### "عناصر المنظمة المتعلمة في مستشفى الشفاء بغزة من وجهة نظر العاملين فيها"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وجود عناصر المنظمة المتعلمة في مستشفى الشفاء بغزة من وجهة نظر العاملين فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي واستخدما الاستبيان كأدوات بحثية تم تطبيقها على عينة مكونة من 325 من العاملين في مستشفى الشفاء بغزة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى أن:

- عناصر المنظمة المتعلمة غير موجودة في مستشفى الشفاء بغزة من وجهة نظر العاملين فيها.
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:
- مستشفى الشفاء بحاجة إلى تفعيل جميع عناصر المنظمة المتعلمة بما فيها توفير فرص تعليم دائمة، الحوار، التعاون، والتعلم الجماعي، الرؤية الجماعية، التعلم المشترك.

## 5. دراسة أبو حشيش ومرتجي (2011):

"مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي واستخدما الاستبيان كأدوات بحثية تم تطبيقها على عينة مكونة من 150 إدارياً وأكاديمياً من العاملين جامعة الأقصى تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تتوفر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى بدرجة متوسطة بنسبة 60.35%.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي وذلك لصالح الإناث.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- تطوير القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم من خلال تبني مفهوم المنظمة المتعلمة ونشر ثقافتها بين العاملين كمدخل للتطوير في جامعة الأقصى.
- على الجامعة العمل على توفير فرص التعلم المستمر لأفرادها، وتشجيع الحوار والاستفسار والابتعاد عن المناكفات السياسية داخل الجامعة.
- مساهمة الجامعة في جزء من تكاليف التعليم للموظف الدارس على حسابه الخاص ومكافأته عند حصوله على مؤهل أعلى.

## 6. دراسة أبو عاذرة (2007):

"خصائص المنظمة المتعلمة وتأثيرها على أداء مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية في غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى توافر خصائص منظمة التعلم ومدى انعكاس ذلك على أداء مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية في غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأدوات بحثية عن طريق المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة من المشرفين في مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية في غزة حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة 83 مشرف، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى توفر خصائص منظمة التعلم في مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية في غزة ضعيفة على كافة المستويات (الفرد، الجماعة، المركز).
- يوجد ارتباط موجب قوي بين مستوى توفر خصائص منظمة التعلم في مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث الدولية في غزة ومستوى الأداء على كافة المستويات (الفرد، الجماعة، المركز).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى خصائص المنظمة المتعلمة في مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث تعزى إلى الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى خصائص المنظمة المتعلمة في مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث تعزى إلى الخبرة.
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:
- ضرورة عقد برامج تدريبية في مركز التطوير التربوي للمشرفين لشرح أهمية خصائص المنظمة المتعلمة في تطوير الأداء.
- يجب على مدير مركز التطوير التربوي زيادة استخدام خصائص المنظمة المتعلمة في كل المستويات في المركز.

## المحور الثاني: الدراسات الفلسطينية التي تناولت موضوع الإبداع:

### 1. دراسة العطار (2012):

"مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على إبداع العاملين دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري وعلى مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأدوات بحثية عن طريق المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة من الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية في كلا الجامعتين حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة 266 موظف، وقد توصلت الدراسة إلى أن:

- أفراد العينة وافقوا على توفر الإبداع الإداري بجميع أبعاده في كلا الجامعتين بنسب متفاوتة حيث بلغت درجة موافقة موظفي الجامعة الإسلامية على محور الإبداع الإداري %82.78 بينما بلغت درجة موافقة موظفي جامعة الأزهر على نفس المحور %78.87.
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- تشجيع العاملين أكثر على القيام بأساليب إبداعية وتشجيعهم على التفكير الإبداعي في العمل ومكافأة العاملين المبدعين في عملهم لتحفيزهم على الاستمرار في التفكير الإبداعي.
  - إنشاء حاضنة للأفكار الإبداعية والعمل على تسخير كل الإمكانيات لتطبيقها داخل الجامعة.
- ### 2. دراسة حمدونة (2010):

### "أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على إبداع العاملين بمجمع الشفاء الطبي، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأدوات

- بحثية تم تطبيقها على عينة مكونة من 279 من العاملين بمجمع الشفاء الطبي من فئات (طبيب، ممرض، إداري، فني) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد بمجمع الشفاء الطبي توجهات سلبية.
  - تأثير عناصر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين كان ضعيفاً.
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:
- ضرورة اهتمام الإدارة بالمناخ التنظيمي وكافة عناصره وأبعاده، لما من ذلك من تأثير مباشر على أداء العاملين بالمستشفى وزيادة قدراتهم الإبداعية.
  - ضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمي عبر تصميم هياكل تنظيمية مرنة تراعي التغيرات المستقبلية.
  - العمل على إيجاد قيادة إدارية فاعلة وتأهيل هذه القيادة بشكل دوري حتى يتسنى لهذه القيادة المساهمة في إيجاد بيئة داخلية تتسم بالانسجام والتوافق بين العاملين.
- 3. دراسة جبر (2010):**

### "الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة"

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري وأثره على مستوى الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس في وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأدوات بحثية عن طريق المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة من مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة 208 مديراً ومديرة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- مستوى الإبداع الإداري لدى مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة يعتبر مرتفع.
  - وجود علاقة طردية بين مستوى الإبداع الإداري وبين الأداء الوظيفي لدى مدراء مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مديري مدارس وكالة الغوث حول الإبداع الإداري تعزى إلى الجنس.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مديري مدارس وكالة الغوث حول الإبداع الإداري تعزى إلى العمر ولصالح الفئة العمرية أقل من 40 سنة.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مديري مدارس وكالة الغوث حول الإبداع الإداري تعزى إلى سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:
- ضرورة تحديث نظام اختيار مدراء المدارس بحيث تتضمن تلك النظم مقاييس للقدرات والسمات الإبداعية لدى المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة.

- ضرورة تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي لمدرء المدارس بحيث يكون الإبداع الإداري أحد عناصره المهمة.
  - ربط نظام التقييم بعملية التدريب لتحسين وتطوير كفايات ومهارات مدرء المدارس مما يخلق بيئة إبداعية في مجال التعليم في وكالة الغوث.
  - ضرورة تطوير إستراتيجية فاعلة للكشف عن المبدعين في مجال الإدارة المدرسية من المعلمين، والقيام بتدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة وقادرة على تحسين مستوى الإدارة المدرسية.
- 4. دراسة خلف (2010):**

- "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة"
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأدوات بحثية عن طريق المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة 50 رئيس قسم أكاديمي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- يتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بنسبة %83.9.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.
  - وقد أوصت الدراسة بما يلي:
  - أن تقوم الجامعة بعقد دورات تدريبية وورش عمل لزيادة وعي القيادات الأكاديمية بأسلوب القيادة التحويلية وفوائدها على المدى البعيد في تطوير أداء المرؤوسين.
  - ضرورة اهتمام الجامعة بالإبداع والمبدعين وتشجيع العمل الإبداعي من خلال التحفيز.
  - ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بالمستجدات الإدارية وإنشاء إدارة خاصة بتنمية الموارد البشرية لتقوم بدورها في تنمية المهارات الإدارية والإبداعية لدى العاملين.
- 5. دراسة الجعبري (2009):**

"دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل"

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأدوات بحثية عن طريق المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة من موظفي شركة كهرباء الخليل باستثناء موظفي (الحراسات، المراسلين، السائقين) حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة 151 موظف، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل كان كبيراً جداً بنسبة 80.5%.
  - دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي بدرجة قليلة وبنسبة 58%.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي شركة كهرباء الخليل تعزى إلى متغير الجنس.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي شركة كهرباء الخليل تعزى إلى العمر.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي شركة كهرباء الخليل تعزى إلى المسمى الوظيفي.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي شركة كهرباء الخليل تعزى إلى عدد سنوات الخدمة.
  - وقد أوصت الدراسة بما يلي:
  - العمل على تطوير نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية لموظفي شركة كهرباء الخليل، وأن ترتبط بمعدلات الأداء والإبداع في العمل.
  - إعطاء الموظف مساحة من المرونة لكي يؤدي العمل بطريقته التي تسمح له باكتشاف عناصر الإبداع فيه.
  - توفير برامج تدريبية ذات صفة إبداعية تهدف إلى تحسين معدلات الأداء الحالية.
- 6. دراسة العجلة (2009):**

- "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"
- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأدوات بحثية تم تطبيقها على عينة مكونة من 305 من المدراء العاملين بالوزارات الفلسطينية في قطاع غزة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- المديرون بالوزارات الفلسطينية في قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية.
  - واقع الإبداع الإداري والأداء الوظيفي بالوزارات الفلسطينية في قطاع غزة مقبول بشكل عام.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة تعزى إلى الجنس.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة تعزى إلى العمر.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:
- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى بنك الأفكار.
- وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين.
- تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين.

## ثانياً: الدراسات العربية:

### المحور الأول: الدراسات العربية التي تناولت موضوع المنظمة المتعلمة:

#### 1.دراسة حمادي (2013):

- "دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان)
- هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن علاقة إدارة المعرفة بالمنظمة المتعلمة على مستوى مؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان في الجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت المقابلة كأداة بحثية تم تطبيقها على عمال ومستولي المؤسسة وعددهم 65 عامل وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- صور ومظاهر التعلم لدى المؤسسة موجودة من خلال ما تبذله من جهود لنشر ثقافة التعلم أكثر في وسط عمالها.
  - المؤسسة تعمل بمبدأ أن كل معرفة تدفع أكثر للتعلم المستمر، ويساهم في أن تصبح المؤسسة منظمة متعلمة.
  - ترى المؤسسة أنها حتى تصبح متعلمة، وتزيد من قدراتها التنافسية لا بد لها من أن تكثف من حجم الكفاءات التي تمتلكها وترتقي بمستوى أداء أفرادها.
  - وقد أوصت الدراسة بما يلي:
  - أن تضع المؤسسة هدف المعرفة والتعلم كهدف استراتيجي أسمى، تعمل على تحقيقه بمشاركة جميع موظفيها.
  - التركيز أكثر على توثيق كل التجارب والخبرات التي بحوزة الموظفين الحاليين والمقبلين على التقاعد والاستفادة القصوى من معارفهم.
  - دعوة المؤسسة لأساتذة ومختصين في المعرفة والتعلم التنظيمي، بهدف إعطاء دروس لتوعية العمل بأهمية المعرفة ودفعهم نحو التعلم.

## 2. دراسة طاهر (2011):

"تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في وزارة التخطيط العراقية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأدوات بحثية تم تطبيقها على عينة مكونة من 40 من العاملين في الوزارة الذين يحملون مسمى رئيس شعبة فأعلى تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا يتوفر في الوزارة أبعاد المنظمة المتعلمة بالمستوى المطلوب حيث ما زال الدرب طويلاً أمامها لتكون ضمن المنظمات المتعلمة لضعف استغلال تأثير أبعاد التعلم المنظمي فيها.
- وجود علاقة ارتباط أو تأثير للتعلم المنظمي بالمنظمة المتعلمة في الوزارة المبحوثة.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- العمل على زيادة تمكين العاملين في عملهم من خلال منح الحرية لهم لتحديد أساليب إنجازهم للأعمال ومناقشة المشاكل التي تواجههم.
- العمل على زيادة المهارات المعرفية لدى العاملين من خلال التواصل مع المنظمات الأكاديمية.
- إعادة النظر في تصميم البرامج التدريبية لتتلاءم مع احتياجات العاملين.
- تحديث نظم العمل الإلكترونية في الوزارة المبحوثة وتوسيع مجالات الوصول إلى المعلومات.

## 3. دراسة النسور (2010):

"أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأدوات بحثية عن طريق المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة من موظفي وزارة التربية والتعليم الأردنية حملة البكالوريوس فما فوق حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة 194 موظف، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي الأردنية كان متوسطاً.
  - وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة بتحقيق التميز (القيادي، البشري، العملياتي، المالي، المعرفي) في وزارة التعليم العالي الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:
- أن تتولى وزارة التعليم العالي الأردنية دعم ممارسة التطوير الذاتي للعاملين بما ينعكس على مستوى التعلم من خلال نشر المعرفة وتبادلها بين العاملين.

- التزام وزارة التعليم العالي الأردنية بتحقيق التميز من خلال الاهتمام بالإبداع كوسيلة في إنجاز الأعمال، والعمل بشكل مستمر على تحديث الرؤية بما يتلاءم مع التطورات البيئية.
- تعزيز عملية المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحفيز العاملين وحثهم على إدخال وتطبيق مضاامين منظمة التعلم لما لها من أهمية في تطوير العمل وإنجاز الأهداف.

#### 4. دراسة الحوارة (2010):

##### "المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأدوات بحثية عن طريق المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة من موظفي أعضاء هيئة التدريس في جامعة البترا حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة 284 موظف، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تصورات الباحثين لجميع عوامل المنظمة المتعلمة المبحوثة إيجابية وذات أهمية من حيث ارتباطها بالاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بشأن إدراك المبحوثين لأبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة البترا في الأردن تعزى للجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بشأن إدراك المبحوثين لأبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة البترا في الأردن باختلاف فئاتهم العمرية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بشأن إدراك المبحوثين لأبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة البترا في الأردن تعزى لسنوات الخبرة.
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:
- ضرورة اهتمام المنظمات بمختلف أبعاد المنظمة المتعلمة لدورها المباشر في نجاح المنظمات وامتلاكها مسببات الاستعداد للتغيير الاستراتيجي.
- ضرورة الربط المناسب بين قدرات المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي.

#### 5. دراسة زايد وآخرون (2009):

"المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية دراسة حالة: القطاعات الرئيسية في الهيئة

##### الملكية بالجبيل"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الإمكانيات ذات الصلة بمفهوم المنظمة المتعلمة في القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجبيل التي تدير أكبر المدن الصناعية في السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأدوات بحثية عن طريق المسح الشامل لجميع

مفردات مجتمع الدراسة من موظفي القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية بالجبيل حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة 321 موظف، وقد توصلت الدراسة إلى أن:

- متوسطات أبعاد المنظمة المتعلمة السبعة المستخدمة في الدراسة تراوحت بين (3.44) إلى (3.94) من (6).

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- تطوير القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم من خلال ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة لدى العاملين في الهيئة الملكية، ووضع تحول الهيئة الملكية إلى منظمة متعلمة على أنه هدف إستراتيجي.

- إنشاء أنظمة لتبادل المعرفة والتعلم في الهيئة الملكية، وتمكين الأفراد ونشر رؤية مشتركة.

- تشجيع التعلم الفردي من خلال إتاحة فرص التعلم المستمر.

6. دراسة الكساسة وآخرون (2008):

#### "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأدوات بحثية تم تطبيقها على عينة مكونة من 290 فرد من العاملين في شركة طلال أبو غزالة في الأردن تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك تأثير للمتغير المستقل ثقافة التمكين ذات دلالة إحصائية في المتغير التابع منظمة التعلم.

- هناك تأثير للمتغير المستقل القيادة التحويلية ذات دلالة إحصائية في المتغير التابع منظمة التعلم.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- تعزيز ثقافة التمكين ببعديها الفني والإداري.

- تشجيع العاملين على التسلح بالمعرفة وكذلك تشجيعهم على مناقشة وفهم معنى العمل الذي يقومون به بدلاً من مجرد التنفيذ.

7. دراسة الرشودي (2007):

#### "بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة للتطوير التنظيمي لإدارتها الأمنية عن طريق تحديد أهم الخصائص الأساسية للمنظمة المتعلمة التي يمكن تضمينها في الأنموذج المقترح ومعرفة مستوى جاهزية الإدارات الأمنية لتطبيق المنظمة المتعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان والمقابلة كأدوات بحثية تم تطبيقها على عينة مكونة من 776 قائد في الأجهزة الأمنية السعودية برتبة (فريق أول، فريق، لواء، عميد، عقيد) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تصميم أنموذج مقترح للمنظمة المتعلمة يتكون من 40 خاصية من خصائص المنظمة المتعلمة التي تراها القيادات الأمنية مهمة جداً.
- ترى القيادات الأمنية أن مستوى جاهزية الإدارات الأمنية لتطبيق المنظمة المتعلمة مرتفع. وقد أوصت الدراسة بما يلي:
- رفع مستوى الوعي في الأجهزة الأمنية بالأنموذج المقترح للمنظمة المتعلمة من خلال (إدارة العلاقات العامة عن طريق نشرات إعلامية وكتيبات، إعداد دليل يتضمن مبررات تطبيق الأنموذج المقترح، تصميم إدارات التدريب لدورات تدريبية للقيادات).
- تحسين مستوى جاهزية الإدارات الأمنية لتطبيق أنموذج المنظمة المتعلمة من خلال (تشجيع الأجهزة الأمنية على تبادل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين، تطبيق هياكل مرنة، تشجيع القيادات الأمنية على طرح مبادرات ابتكارية وممارسة أساليب إبداعية في حل المشكلات).

## المحور الثاني: الدراسات العربية التي تناولت موضوع الإبداع:

### 1. دراسة المشوط (2011):

"أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأدوات بحثية عن طريق المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الأكاديمية حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة 70 عضو، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للهيكلة التنظيمي والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرارات والحوافز والمكافآت والتكنولوجيا وظروف العمل على الإبداع الإداري.
  - عدم وجود تأثير ذي دلالة معنوية للأنظمة والتعليمات على الإبداع الإداري.
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:
- الاهتمام بنشر مفهوم روح الفريق بين العاملين في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت.

- إتاحة فرص التدريب لجميع الموظفين والاهتمام بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

### 2. دراسة النجار وملكاوي (2009):

"نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير نظم المعلومات بأنواعها المختلفة في مستويات الإبداع في شركات التأمين الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم

الاستبيان كأدوات بحثية تم تطبيقها على عينة مكونة من 14 شركة من شركات التأمين الأردنية بواقع 10 استبيانات لكل شركة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى أن:

- نظم المعلومات بأنواعها المختلفة تؤثر بشكل مباشر في الإبداع على المستوى الفردي، الجماعي، المنظمة.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في شركات التأمين الأردنية لتشجيع العاملين على الإبداع في العمل.
- ترسيخ القناعة لدى الإدارة العليا في شركات التأمين الأردنية بضرورة الاهتمام بالنظم التي تحقق الإبداع على مستوى المنظمة ولا سيما الإستراتيجية منها.

### 3. دراسة أبو جامع (2008):

#### "الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري كما تراها مستويات إدارية مختلفة بالمؤسسة التربوية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأدوات بحثية تم تطبيقها على عينة مكونة من 1307 من العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية من (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الثقافة المؤسسية السائدة لدى العاملين في المؤسسة التربوية الأردنية كانت متوسطة، وأن درجة الإبداع الإداري السائدة لديهم كانت أيضاً متوسطة.
  - كلما ارتفع مستوى الثقافة المؤسسية لدى العاملين الإداريين زادت درجة الإبداع الإداري لديهم.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على امتلاك مقدرات الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في المؤسسة التربوية الأردنية تعزى إلى الجنس.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية على امتلاك مقدرات الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في المؤسسة التربوية الأردنية تعزى إلى المركز الوظيفي.
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- إعطاء الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري الأهمية التي تستحق عند بناء إستراتيجيتها.
- يؤمل من المؤسسة التربوية الأردنية أن تستمر سياستها التربوية في عدم التفريق بين الجنسين في كافة النشاطات التربوية، وتكثيف عملية التأهيل التي تقوم بها الوزارة، وتهتم بعملية اختيار القيادات التربوية خاصة في الإدارة العليا والإدارة الوسطى.

#### 4. دراسة العازمي (2006):

"القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية السعودية ومدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين في الوزارة ومدى توافر سمات القيادة التحويلية لدى القيادات المدنية في الوزارة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأدوات بحثية عن طريق المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة موظفي ديوان وزارة الداخلية المدنيين في الرياض حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة 300 موظف، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توفر القدرات الإبداعية بدرجة كبيرة لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية السعودية.
  - وجود علاقة طردية بين امتلاك القيادات المدنية سمات وخصائص القيادة التحويلية وامتلاك مرؤوسيهها مهارات وقدرات إبداعية.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تجاه توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين بوزارة الداخلية السعودية تعزى إلى العمر.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تجاه توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين بوزارة الداخلية السعودية تعزى إلى سنوات الخدمة.
  - وقد أوصت الدراسة بما يلي:
  - وضع السبل الكفيلة بزيادة امتلاك القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية لسمات وخصائص القائد التحويلي، وزيادة امتلاك العاملين بالديوان للقدرات الإبداعية.
  - الاهتمام بالكوادر الوطنية المؤهلة والمدرية ممن يتوافر فيهم الاستعداد المبدئي لامتلاك خصائص القيادة التحويلية وكذلك ممن لديهم القدرة على امتلاك قدرات إبداعية كاملة.
  - إنشاء معاهد متخصصة للاهتمام بالأشخاص المبدعين للعمل على تنمية قدراتهم، ومعاهد لإعداد القادة وتدريبهم على الأساليب الإدارية الحديثة.
- #### 5. دراسة العساف (2004):

"واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض والتعرف على المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لديهن، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان كأدوات بحثية عن طريق المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة من مديرات المدارس الحكومية والأهلية في الرياض والمشرفات الإداريات في الرياض حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة 699 مديرة و 113 مشرفة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- غياب المستويات الإبداعية المرتفعة لدى مديرات المدارس في الرياض.
  - معوقات الإبداع الإداري تحد من قدرة مديرات المدارس على الإبداع الإداري بدرجة متوسطة، والمعوقات الذاتية تحد من قدرة مديرات المدارس على الإبداع الإداري بدرجة قليلة، والمعوقات التنظيمية تحد من قدرة مديرات المدارس على الإبداع الإداري بدرجة كبيرة.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض تعزى إلى العمر.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض تعزى إلى الخبرة في مجال الإدارة المدرسية.
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:
- الاهتمام بإعداد الأدوات التي يمكن استخدامها في اختيار مديرات المدارس بحيث تتضمن مقاييس القدرات الإبداعية والقيادية.
  - منح مديرات المدارس صلاحيات تتناسب مع مسؤولياتهن وتتيح لهن قدرًا من الاستقلالية والحرية.
  - العناية بتوفير الإمكانيات المادية التي يتطلبها التجديد والابتكار في المدارس.
  - التأكيد على المشرفات الإداريات تبني نظام إشرافي يسمح للمديرات بإطلاق طاقتهن الإبداعية.
6. دراسة رضا (2003):

### "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة"

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة وواقع الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الأمنية بالمطار وعلاقته بالإبداع الإداري، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأدوات بحثية عن طريق المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة من الضباط العاملين في الأجهزة الأمنية بالمطار حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة 318 ضابط، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- يعتبر مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي مرتفعاً.
  - يسهم الإبداع الإداري كما هو موجود في الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي إلى حد كبير في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في هذه الأجهزة.
  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية في مطار الملك عبد العزيز في جدة تعزى إلى العمر ولصالح الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية في مطار الملك عبد العزيز في جدة تعزى إلى سنوات الخدمة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية في مطار الملك عبد العزيز في جدة تعزى إلى جهة العمل ولصالح الجوازات.
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:
- التأكيد على القيادات الأمنية بتشجيع المبدعين وتحفيزهم وإيجاد نظام فعال للحوافز.
- توفير برامج تدريبية ذات صفة إبداعية تهدف إلى زيادة وتحسين معدلات الأداء الحالية.
- زيادة تفعيل مشاركة المرؤوسين في طرح آرائهم وأفكارهم البناءة.

## ثالثاً: الدراسات الدولية:

المحور الأول: الدراسات الدولية التي تناولت موضوع المنظمة المتعلمة:

### 1. دراسة Rouzbahani et. al. (2013):

"العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي للتغيير حسب أبعاد المنظمة المتعلمة السبعة"

**"The relationship between learning organization and organizational readiness for change according to seven dimensions for learning organization"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي للتغيير من خلال الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي واستخدموا الاستبيان كأدوات بحثية تم تطبيقها على عينة مكونة من 210 من العاملين في البنك الزراعي بمدينة بروجرد في إيران تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- التأكيد على أن البنك الزراعي بمدينة بروجرد يعتبر منظمة متعلمة فوق المتوسط.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستعداد التنظيمي للتغيير وأبعاد المنظمة المتعلمة.

### 2. دراسة Bostrom (2012):

"منظمة المشاريع المتعلمة"

**"A learning project organization"**

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج تقييم يساعد مؤسسة "إلكتا" للتعلم من خبرات الماضي وتطبيق تلك الخبرات في مشاريع المستقبل، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم المقابلة كأدوات بحثية تم تطبيقها على عينة مكونة من مدراء المشاريع في مؤسسة "إلكتا" في 6 مواقع مختلفة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تقديم مقترح نموذج لشركة إلكتا للتقييم للاستفادة من الماضي وتطبيقها في المستقبل.
- تقديم خطة تنفيذ لنموذج التقييم المقترح من حيث التدابير التي ينبغي اتخاذها في الوقت المناسب لتخطو شركة إلكتا نحو التحول إلى منظمة مشاريع متعلمة.

### 3. دراسة Tseng (2010):

"تأثير تطبيقات المنظمة المتعلمة على الالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية للمنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم في تايوان"

**the effects of learning organization practices on organizational commitment and effectiveness for small and medium-sized enterprises in Taiwan"**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة على الالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية للمنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم في تايوان، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأدوات بحثية تم تطبيقها على عينة مكونة من 300 فرد من منظمات صغيرة ومتوسطة الحجم في تايوان تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أن:

- تطبيقات المنظمة المتعلمة هامة جداً للالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- 1- من الأهمية تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم مما يساهم في وجود الالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية والذي يقود بالمنظمة إلى تحقيق أكبر جزء من النتائج المرجوة.
- 2- لتطوير تطبيق المنظمة المتعلمة وتطوير الموارد البشرية في المنظمات يجب الاهتمام بعناصر المنظمة المتعلمة السبعة الموجودة في استبيان DLOQ.
- 3- تطبيق أدوات القياس مثل استبيان DLOQ بشكل ملائم يساعد على تشخيص المشاكل وتحديد نقاط القوة والضعف مما يعود بالفائدة على تطبيق المنظمة المتعلمة في الظروف الحالية.

### 4. دراسة Jan (2010):

"التطوير المهني في المنظمة المتعلمة"

**"Career development in a learning organization"**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور المنظمات المتعلمة في تسهيل عملية التطوير المهني للموظفين وكذلك بناء نموذج يركز على إستراتيجية طويلة الأجل للتطوير التنظيمي من خلال تطوير مهنة الأفراد من خلال تبني والتركيز على المنظمة المتعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان والملاحظة والمقابلة كأدوات بحثية تم تطبيقها على عينة مكونة من 179 من موظفي الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في 7 منظمات تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- منظمات التعلم أكثر دعماً لعملية التطوير الوظيفي بالمقارنة مع المنظمات التقليدية.
  - تقديم نموذج يدمج أنشطة الموارد البشرية مع عملية التطوير المهني.
- وقد أوصت الدراسة بتطبيق الأنموذج المقترح في المنظمات كإستراتيجية لعملية التطوير المهني للأفراد.

5. دراسة Song et. al. (2009):

"استبيان أبعاد المنظمة المتعلمة DLOQ: دراسة للتأكد من صدق الاستبيان في كوريا"  
**the dimensions of learning organization questionnaire DLOQ: A "**  
**validation study in a Korean context"**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم ثقافة المنظمة المتعلمة في كوريا من خلال استبيان أبعاد المنظمة المتعلمة "DLOQ"، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان كأدوات بحثية تم تطبيقها على عينة مكونة من 1529 فرد من 11 شركة صناعية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مقياس DLOQ صحيح وموثوق للتطبيق في البيئة الكورية وإن تعددت الثقافات الموجودة فيها.
- شهدت المنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم بعض ملامح مناخ المنظمة المتعلمة على الرغم من أنه لم يتم الإعلان عن ذلك رسمياً.

6. دراسة Reece (2004):

"الجامعات كمنظمات متعلمة، كيف يمكن للجامعات الأسترالية أن تصبح منظمات متعلمة؟"

**"Universities as learning organizations , How can Australian universities become learning organizations ?"**

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج في كيفية أن تصبح الجامعات الأسترالية منظمات متعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم المقابلة كأدوات بحثية تم تطبيقها على عينة مكونة من 32 فرد من العاملين في جامعتين بتمويل حكومي غرب أستراليا من مختلف المستويات الإدارية والأكاديمية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى تقديم نموذج بما يلزم للجامعات الأسترالية لتصبح منظمات متعلمة.

**المحور الثاني: الدراسات الدولية التي تناولت موضوع الإبداع:**

1. دراسة Rakhsh et. al. (2011):

"الإبداع والتعلم التنظيمي والعمليات التشغيلية"

**"Creativity ,organizational learning and operation"**

هدفت هذه الدراسة إلى وصف وتحليل العلاقة بين الإبداع والتعلم التنظيمي والعمليات التشغيلية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي واستخدموا الاستبيان كأدوات بحثية تم تطبيقها على عينة مكونة من 205 من العاملين في شركة Persian الإيرانية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- العلاقة بين الإبداع والعمليات التشغيلية إيجابية وتكون أقوى في شركات الصناعة التحويلية الأكبر والأقدم، وهذه العلاقة تكون أقل قوة عندما تعمل الشركة في بيئة مضطربة.

- العلاقة بين التعلم التنظيمي والعمليات التشغيلية إيجابية دائماً بل تكون أقوى في بيئة مضطربة.
  - العلاقة بين الإبداع والتعلم التنظيمي إيجابية وتكون أقوى في الشركات الصغيرة وفي بيئة مضطربة.
2. دراسة Sarros et. al. (2008):

**"بناء مناخ للإبداع من خلال القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية"**

**"Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture"**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية ودورها في بناء مناخ إبداعي في المؤسسة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي واستخدموا الاستبيان كأدوات بحثية تم تطبيقها على عينة مكونة من 1158 مدير من منظمات القطاع الخاص الأسترالية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أن:

- القيادة التحويلية تلعب دور هام في نشر الثقافة التنظيمية الجيدة في المؤسسة مما يخلق مناخ أو بيئة إبداعية لدى العاملين فيها.
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:
- إجراء دراسة مستقبلية لفحص العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين.

3. دراسة Kyoo (2007):

**"أثر الخصائص الشخصية وظروف العمل على إبداع الموظف في الشركات الكورية"**

**"The impact of contextual and personal characteristics on employee creativity in Korean firms"**

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير ظروف العمل والخصائص الشخصية على إبداع الموظف، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأدوات بحثية تم تطبيقها على عينة مكونة من 167 موظف في 6 شركات كورية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ظروف العمل والخصائص الشخصية للموظف تؤثر على مستوى الإبداع لديه.
- مستوى الإبداع كان أعلى لدى الموظفين في ظروف العمل المعقدة وكان هناك دعم من المشرفين.

وقد أوصت الدراسة بإجراء مزيد من الدراسات في مجال الإبداع وعلاقته مع عوامل أخرى.

#### 4. دراسة Unsworth et. al. (2005):

"المتطلبات الإبداعية: أساس مهم في دراسة إبداع الموظف"

#### "Creative requirement: a neglected construct in the study of employee creativity"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المتطلبات الإبداعية للموظفين وبين إبداع الموظف واستكشاف دور المنظمات الإبداعية كوسيط بين عوامل العمل، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي واستخدموا الاستبيان كأدوات بحثية تم تطبيقها على عينة مكونة من 2070 موظف في مستشفى عام في المملكة المتحدة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعتبر المتطلبات الإبداعية وسيط كامل بين دعم القيادة وإبداع الموظف.
- تعتبر المتطلبات الإبداعية وسيط جزئي بين كل من المشاركة في السلطة ومتطلبات الوقت وبين إبداع الموظف.
- دعم الإبداع لا يرتبط مطلقاً بالمتطلبات الإبداعية وإبداع الموظف.
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:
- إجراء دراسات مستقبلية تستكشف أثر ظروف العمل من حيث ضغط العمل على الإبداع.

#### 5. دراسة Naude (2005):

"العلاقة بين الشخصية والإبداع"

#### "The relationship between personality and creativity"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الإبداع والصفات الشخصية للفرد، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأدوات بحثية تم تطبيقها على عينة مكونة من 65 من طلاب علم النفس في جامعة بريتوريا في جنوب أفريقيا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إثبات وجود ارتباط وثيق بين الإبداع والسمات الشخصية للفرد.
- تحديد التركيبات التي يحتاجها الفرد لأن يكون مبدعاً.
- وقد أوصت الدراسة بما يلي:
- التعرف على الفجوات في معرفتنا وفهمنا للإبداع، فهذه الفجوات تمثل فرص للتطوير.

## رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي المنظمة المتعلمة والإبداع، والإطلاع على النتائج التي حصل عليها الباحثون في هذه المجالات، ظهر بشكل واضح أهمية موضوع المنظمة المتعلمة كإستراتيجية للمنظمة نحو البقاء والحفاظ على الميزة التنافسية ومحاولة تطوير معرفة العاملين فيها مما يزيد فرص الإبداع لديهم، فيعود بالفائدة على المنظمة. وقد استعرض الباحث 36 دراسة سابقة خلال الفترة من 2003 إلى 2013 أي خلال العقد الماضي، وقد غطت هذه الدراسات مجالين هما:

- 1- **المنظمة المتعلمة:** وقد بلغ عدد الدراسات التي تم استعراضها في هذا المجال 19 دراسة.
  - 2- **الإبداع:** وقد بلغ عدد الدراسات التي تم استعراضها في هذا المجال 17 دراسة.
- وتجدر الإشارة إلى أن:

- نسبة الدراسات الفلسطينية بالنسبة للدراسات السابقة التي استعرضها الباحث بلغت %33.3.
  - نسبة الدراسات العربية بالنسبة للدراسات السابقة التي استعرضها الباحث بلغت %36.1.
  - نسبة الدراسات الدولية بالنسبة للدراسات السابقة التي استعرضها الباحث بلغت %30.6.
- **محور المنظمة المتعلمة:**

- نسبة الدراسات الفلسطينية التي تناولت موضوع المنظمة المتعلمة %16.7.
- نسبة الدراسات العربية التي تناولت موضوع المنظمة المتعلمة %19.4.
- نسبة الدراسات الدولية التي تناولت موضوع المنظمة المتعلمة %16.7.

• **محور الإبداع:**

- نسبة الدراسات الفلسطينية التي تناولت موضوع الإبداع %16.7.
- نسبة الدراسات العربية التي تناولت موضوع الإبداع %16.7.
- نسبة الدراسات الدولية التي تناولت موضوع الإبداع %13.8.

وهذه النسب المتقاربة تعكس تناسب عدد الدراسات السابقة التي اختارها الباحث مع بعضها البعض، علماً بأن الدراسات الفلسطينية التي تناولت موضوع المنظمة المتعلمة هي كل ما توفرت لدى الباحث على حد علمه، مما يدل على قلة الدراسات الفلسطينية في موضوع المنظمة المتعلمة وأن الموضوع لا زال في أطواره الأولى بالنسبة للدراسات الفلسطينية.

ومن خلال الإطلاع على الدراسات السابقة يتبين ما يلي:

- حداثة الاهتمام بموضوع المنظمة المتعلمة عربياً ومحلياً مع تفوق الدراسات الأجنبية في هذا المجال، وهذا يدل على أن موضوع المنظمة المتعلمة جديد ويحتاج إلى إجراء المزيد من الدراسات.

- قام الباحثون بدراسة موضوع المنظمة المتعلمة كمتغير مستقل ومعرفة أثره على عدة متغيرات أخرى، أو كمتغير تابع ومدى تأثره بالمتغيرات الأخرى، وفي الدراسة الحالية قام الباحث بدراسة موضوع المنظمة المتعلمة كمتغير مستقل ومعرفة دوره في تشجيع الإبداع وهو المتغير التابع.
  - رغم أن موضوع الإبداع ليس حديثاً وإنما ما زال العديد من الباحثين يقومون بإجراء الدراسات حوله، وربطه بالكثير من المتغيرات وذلك لأهميته ومحاولة اكتشاف مدى تأثيره وتأثره بالمتغيرات الأخرى.
- وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:**

- الدراسات الفلسطينية ركزت على مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في المؤسسات التي أجريت الدراسة فيها فقط، باستثناء دراسة أبو عاذرة وأبو زيد، أما الدراسة الحالية فقد تناولت دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين فيها، أي وجود متغيرين ودراسة العلاقة بينهما إلى جانب تحديد مدى توافر المنظمة المتعلمة وقياس مستوى الإبداع لدى العاملين في المؤسسات التي أجريت الدراسة فيها.
- مجتمع الدراسة في الدراسات الفلسطينية كان العاملون في مؤسسة واحدة فقط مثل (شركة الاتصالات، جامعة الأقصى، مستشفى الشفاء، مركز التطوير التربوي بالوكالة، المدارس الثانوية)، أما الدراسة الحالية فقد تناولت العاملين في الوزارات الفلسطينية التي يزيد فيها عدد المسميات الإشرافية عن 100 مسمى إشرافي.

- معظم الدراسات السابقة استخدمت استبيان المنظمة المتعلمة DLOQ والذي وضعه كلٌّ من مارسك وواتكنز وذلك لقياس مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في المؤسسة التي أجريت الدراسة فيها، وذلك لتوفره وسهولة الحصول عليه من الدراسات السابقة، أما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على نموذج ماركردت والاستبيان الذي أعده لقياس مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في المؤسسات التي أجريت الدراسة فيها مع إجراء بعض التعديلات عليه ليتناسب مع البيئة الفلسطينية.

**وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة فيما يلي:**

- تكوين تصور شامل للموضوع قيد الدراسة مما ساهم في صياغة مشكلة وفرضيات الدراسة.
- إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.
- تصميم جزء من أدوات جمع البيانات اللازمة، وخاصة الجزء الذي يتعلق في موضوع الإبداع.
- مقارنة بعض النتائج التي وردت في الدراسات السابقة بما سوف تسفر عنه الدراسة الحالية.

جدول الفجوة البحثية وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

جدول رقم (3-1)

الفجوة البحثية

تركيز الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	تركيز الدراسات السابقة	
		الإبداع	المنظمة المتعلمة
1. دراسة العلاقة بين المنظمة المتعلمة وإبداع العاملين.	1. العلاقة بين المنظمة المتعلمة والإبداع.	1. مستوى الإبداع في المؤسسة. 2. تأثير عناصر المناخ التنظيمي على إبداع العاملين.	1. مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في المؤسسة. 2. العلاقة بين المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي.
2. إبراز دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين.	2. دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين.	3. العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي. 4. العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري.	3. العلاقة بين المنظمة المتعلمة ومستوى الأداء. 4. دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة.
3. قياس مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية.	3. مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات.	5. نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع. 6. الثقافة المؤسسية وعلاقتها بالإبداع الإداري.	5. العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة. 6. أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي.
4. قياس مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية.	4. مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات.	7. العلاقة بين الإبداع والعمليات التشغيلية. 8. أثر الخصائص الشخصية وظروف العمل على إبداع الموظف.	7. العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير. 8. تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة.
5. معرفة سبل تطوير الوزارات الفلسطينية وتحويلها لمنظمات متعلمة وتحسين مستوى الإبداع لدى العاملين فيها من وجهة نظر المبحوثين.	5. سبل تطوير المؤسسة وتحويلها لمنظمة متعلمة من وجهة نظر المبحوثين.	9. العلاقة بين المتطلبات الإبداعية وإبداع الموظف. 10. العلاقة بين الشخصية والإبداع.	9. تصميم نموذج مقترح للمنظمة المتعلمة. 10. تأثير تطبيق المنظمة المتعلمة على الالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية.

المصدر: جرد بواسطة الباحث.

## ملخص الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

استعرض الباحث في هذا الفصل عدد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوعات هذه الدراسة، وقد قسم الباحث الدراسات السابقة إلى ثلاثة أقسام (فلسطينية، عربية ودولية)، وتناول كل قسم محورين هما (المنظمة المتعلمة والإبداع)، وقد حرص الباحث على تناسب عدد الدراسات السابقة التي تم اختيارها مع بعضها البعض، وقد استفاد الباحث من تلك الدراسات في إثراء الإطار النظري، والتعرف على أدوات القياس التي استخدمها الباحثون في دراساتهم مما ساعد في تصميم استبيان الدراسة الحالية، ومقارنة النتائج التي توصل إليها الباحثون في الدراسات السابقة مع نتائج هذه الدراسة، ثم وضع الباحث جدول الفجوة البحثية وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ومجالات تركيزها.

## الفصل الرابع منهجية الدراسة

- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- صدق الاستبيان.
- ثبات الاستبيان.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

## المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي يحقق الباحث الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

حيث تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

## منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يُبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1- المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض بالاعتماد على نموذج ماركردت والدراسات السابقة.

## مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من أصحاب المواقع الإشرافية في الوزارات الفلسطينية التي يزيد عدد المسميات الإشرافية فيها عن 100 موظف، وهم (رئيس شعبة، رئيس قسم، مدير دائرة، نائب مدير عام، مدير عام، وكيل مساعد، وكيل وزارة) والبالغ عددهم 1949 موظف موزعين على 5 وزارات حسب بيانات ديوان الموظفين العام في العام 2014 وذلك حسب الجدول التالي:

## جدول رقم (4-1)

### مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة	وزارة الصحة	وزارة التربية والتعليم	وزارة الأوقاف	وزارة المالية	وزارة الداخلية	الإجمالي
رئيس شعبة	477	20	16	4	7	524
رئيس قسم	686	145	64	26	62	983
مدير دائرة	163	47	31	72	64	377
نائب مدير عام	3	1	0	8	7	19
مدير عام	11	11	7	8	3	40
وكيل مساعد	0	2	0	1	1	4
وكيل وزارة	0	0	1	0	1	2
الإجمالي	1340	226	119	119	145	1949

المصدر: ديوان الموظفين العام 2014.

### عينة الدراسة:

#### • العينة الاستطلاعية:

قام الباحث بتوزيع عينة استطلاعية حجمها 35 استبيان على أصحاب المسميات الإشرافية في كلٍ من وزارة (الصحة، التربية والتعليم، الأوقاف والشئون الدينية، المالية والداخلية) لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبيان، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبيان للاختبار، حيث لم يتم حذف أي فقرة من مجالات الاستبيان، تم احتساب العينة الاستطلاعية ضمن العينة النهائية.

#### • العينة النهائية:

تم توزيع عينة طبقية عشوائية مقدارها 284 استبيان على مجتمع الدراسة ليكون إجمالي العينة التي تم توزيعها 319 استبيان وهي تمثل حوالي 16.4% من مجتمع الدراسة بمستوى ثقة 95% حسب الجدول التالي:

## جدول رقم (2-4)

### عينة الدراسة

عينة الدراسة	وزارة الصحة	وزارة التربية والتعليم	وزارة الأوقاف	وزارة المالية	وزارة الداخلية	الإجمالي
رئيس شعبة	78.1	3.3	2.6	0.7	1.1	85.8
رئيس قسم	112.3	23.7	10.5	4.3	10.1	160.9
مدير دائرة	26.7	7.7	5.1	11.8	10.5	61.8
نائب مدير عام	0.5	0.2	0	1.3	1.1	3.1
مدير عام	1.8	1.8	1.1	1.3	0.5	6.5
وكيل مساعد	0	0.3	0	0.2	0.2	0.7
وكيل وزارة	0	0	0.2	0	0.2	0.4
الإجمالي	219.4	37.0	19.5	19.5	23.7	319

المصدر: جرد بواسطة الباحث.

ويتضح من خلال جدول (3-4) أن 95.3% من الاستثمارات تم استكمالها بالتعبئة من المبحوثين بينما 4.7% من الاستثمارات لم تستكمل وتم اعتبارها استثمارات مفقودة، مما يعني أن حجم العينة النهائي هو 304 استبيان.

## جدول رقم (3-4)

### نسبة الاستثمارات التي تمت تعبئتها والاستثمارات المفقودة

النسبة %	التكرار	
95.3	304	استثمارات مكتملة
4.7	15	استثمارات مفقودة (لم يتم الإجابة عليها)
100.0	319	المجموع

### أداة الدراسة:

تم إعداد استبيان للتعرف على "دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية"، وتم اختيار الاستبيان كأداة للدراسة لأن البيانات التي يحتاجها الباحث تعبر عن وجهات نظر أو آراء أو اعتقادات أو مستوى شعور المبحوثين حول الموضوع قيد البحث وبالتالي فإن الاستبيان يفي بالغرض للوصول إلى النتائج التي تحقق الهدف من الدراسة.

ويتكون استبيان الدراسة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي أو الإشرافي، مدة الخدمة ومكان العمل).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة ويتكون من 74 فقرة، موزع على مجالين:

المجال الأول: المنظمة المتعلمة ويتكون من (49) فقرة، مقسم إلى 5 مجالات فرعية:

أولاً: فعالية التعلم، ويتكون من (11) فقرة.

ثانياً: بيئة المنظمة، ويتكون من (10) فقرات.

ثالثاً: تمكين الأفراد، ويتكون من (8) فقرات.

رابعاً: إدارة المعرفة، ويتكون من (11) فقرة.

خامساً: تطبيق التكنولوجيا، ويتكون من (9) فقرات.

المجال الثاني: الإبداع، ويتكون من (25) فقرة، مقسم إلى 5 مجالات فرعية:

أولاً: الأصالة، ويتكون من (5) فقرات.

ثانياً: الطلاقة، ويتكون من (5) فقرات.

ثالثاً: المرونة، ويتكون من (5) فقرات.

رابعاً: الحساسية للمشكلات، ويتكون من (5) فقرات.

خامساً: القدرة على التحليل والربط، ويتكون من (5) فقرات.

تم استخدام التدرج (1-10) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول التالي:

#### جدول رقم (4-4)

##### درجات مقياس (1-10)

←										الاستجابة
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الدرجة

اختار الباحث التدرج (1-10) للاستجابة، وكلما اقتربت الإجابة من الدرجة 10 دل على الموافقة

العالية على ما ورد في الفقرة المعنية وكل تدرج له وزن نسبي %10.

#### خطوات بناء الاستبيان:

أتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبيان:

١- الإطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة فقراته، حيث استند الباحث في بناء المجال الأول من الاستبيان والخاص بموضوع المنظمة المتعلمة على مقياس ماركرت الذي أطلق عليه اسم learning organization profile ويساعد هذا المقياس المنظمات في تقييم إمكاناتها الحالية ذات الصلة بممارسة التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، حيث قام الباحث بترجمته وحذف بعض الفقرات التي لا تتناسب مع

المؤسسات العامة وتعديل بعض الفقرات لتناسب مع البيئة الفلسطينية، أما المجال الثاني من الاستبيان والخاص بموضوع الإبداع فقد استند الباحث على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإبداع والتي تتضمن استبيانات محكمة.

٢- استشار الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين الإداريين في تحديد أبعاد الاستبيان وفقراته.

٣- تحديد المجالات الرئيسية التي شملها الاستبيان.

٤- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

٥- تم تصميم الاستبيان في صورته الأولية وقد تكون من 75 فقرة.

٦- عرض الاستبيان على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات.

٧- تم عرض الاستبيان على (10) من المحكمين ذوي الخبرة في المجالات الأكاديمية والإدارية والمهنية والإحصائية في كل من الجامعات والمؤسسات الحكومية، والملحق رقم (1) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

٨- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبيان من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، ليستقر الاستبيان في صورته النهائية على (74) فقرة، ملحق رقم (2).

٩- عرض الاستبيان بصورته النهائية على المشرف واعتماده للبدء في توزيعه على عينة الدراسة.

## صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من

صدق الاستبيان بطريقتين:

### 1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

عرض الباحث الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من 10 متخصصين في المجالات الأكاديمية والإدارية والمهنية والإحصائية وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق رقم (2).

### 2- صدق المقياس:

### أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الفرعي الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال الفرعي نفسه.

## نتائج الاتساق الداخلي:

### المجال الأول: المنظمة المتعلمة:

يوضح جدول رقم (4-5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "فعالية التعلم" والدرجة الكلية للمجال الفرعي، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال الفرعي صادق لما وضع لقياسه.

### جدول رقم (4-5)

#### معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "فعالية التعلم" والدرجة الكلية للمجال الفرعي

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يعتبر التعلم المستمر أولوية عالية لكل الموظفين.	0.306	*0.034
2.	تشجع المنظمة موظفيها على التعلم والتطور.	0.695	*0.000
3.	يتجنب الموظفون حجب المعلومات وذلك بتزويد بعضهم البعض بالتغذية المرجعة الفاعلة.	0.714	*0.000
4.	يتدرب الموظفون على "كيفية التعلم".	0.812	*0.000
5.	يستخدم الموظفون منهجيات التعلم المتنوعة مثل (التعلم الإلكتروني، مراجعة المصادر الثانوية، الملاحظة المباشرة، المقابلة).	0.719	*0.000
6.	يوسع الموظفون معرفتهم بأن يكونوا سابقين، منكبين، مطلعين على مناهج التعلم الإبداعية.	0.816	*0.000
7.	يتعلم الموظفون وفرق العمل من التفكير الجيد في المشاكل والمواقف التي تواجههم ثم يطبقون معرفتهم الجديدة على أحداث المستقبل.	0.757	*0.000
8.	يتم تشجيع فرق العمل على التعلم من بعضها البعض.	0.811	*0.000
9.	تتشارك فرق العمل ما تتعلمه بطرق مختلفة منها (الإعلانات، الرسائل، الاجتماعات).	0.675	*0.001
10.	الموظفون قادرون على التفكير والتصرف في مختلف المواقف.	0.662	*0.000
11.	تتلقى فرق العمل تدريباً في كيفية العمل والتعلم في مجموعات.	0.841	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول رقم (4-6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "بيئة المنظمة" والدرجة الكلية للمجال الفرعي، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال الفرعي صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول رقم (4-6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "بيئة المنظمة" والدرجة الكلية للمجال الفرعي

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يفهم الموظفون أهمية أن تكون منظمة متعلمة.	0.859	*0.000
2.	تدعم الإدارة العليا رؤية المنظمة المتعلمة.	0.859	*0.000
3.	توجد بيئة داعمة لأهمية التعلم المستمر.	0.876	*0.000
4.	يلتزم الموظفون بالتعلم المستمر سعياً وراء التحسين.	0.798	*0.001
5.	يتعلم الموظفون من الفشل كما يتعلموا من النجاحات، مما يعني أن هناك إمكانية لتحمل الأخطاء.	0.729	*0.000
6.	يتم مكافأة الموظفين وفرق العمل على تعلمهم وتعليمهم لغيرهم.	0.802	*0.001
7.	يتم إدراج فرص التعلم ضمن الأنشطة والبرامج.	0.790	*0.000
8.	تصمم المنظمة الطرق لنشر المعرفة وتعزيز التعلم مثل (نظام التدوير على الوظائف، أنظمة لتعلم الوظائف).	0.760	*0.000
9.	الهيكل التنظيمي في المنظمة يمكن من عملية التواصل والتعلم عبر المستويات المختلفة.	0.783	*0.000
10.	يتم تنسيق الجهود عبر الأقسام على أساس تحقيق الأهداف والتعلم، بدلاً من وجود حدود بينها.	0.848	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول رقم (4-7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "تمكين الأفراد" والدرجة الكلية للمجال الفرعي، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال الفرعي صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول رقم (4-7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "تمكين الأفراد" والدرجة الكلية للمجال الفرعي

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتم بذل الجهد لتمكين الموظفين ليكونوا قادرين على التعلم والأداء.	0.803	*0.000
2.	السلطة لا مركزية ويتم تفويضها على قدر المسؤولية والقدرة على التعلم.	0.824	*0.000
3.	يعمل المدراء وغير المدراء في شراكة للتعلم وحل المشاكل سوياً.	0.884	*0.000
4.	يأخذ المدراء على عاتقهم مهمة التدريب وتسهيل عملية التعلم.	0.0902	*0.000
5.	يوجد المدراء فرص التعلم للموظفين.	0.929	*0.000
6.	يشجع المدراء الموظفين على التجربة لاكتساب معرفة جديدة يمكن الاستفادة منها.	0.928	*0.000
7.	يتشارك الموظفون المعلومات مع العملاء من أجل الحصول على الأفكار الجيدة لتحسين خدمات المنظمة.	0.858	*0.000
8.	تتشارك المنظمة أنشطة التعلم مع مختلف فئات المجتمع.	0.717	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول رقم (4-8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "إدارة المعرفة" والدرجة الكلية للمجال الفرعي، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال الفرعي صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول رقم (4-8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "إدارة المعرفة" والدرجة الكلية للمجال الفرعي

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تبحث المنظمة بجد ونشاط عن المعرفة التي تؤدي إلى تحسين العمل.	0.795	*0.000
2.	تمتلك المنظمة إمكانيات لجمع المعلومات من الداخل والخارج.	0.788	*0.000
3.	تراقب المنظمة الاتجاهات خارجها من خلال مشاهدة ما يفعله الآخرون، وهذا يشمل (تحديد الممارسات الجيدة، حضور المؤتمرات ودراسة الأبحاث المنشورة).	0.787	*0.000
4.	يتم تدريب الموظفين على مهارات التفكير الإبداعي، الابتكار والتجريب.	0.735	*0.000
5.	يتم إنشاء مشاريع إيضاحية كوسيلة لفحص طرق جديدة لتطوير تقديم الخدمات.	0.807	*0.000
6.	تمتلك المنظمة أنظمة وهياكل متطورة لضمان تصنيف وتسجيل المعرفة المهمة، وجعلها متاحة لمن يحتاجها.	0.809	*0.000
7.	يدرك الموظفون الحاجة لحفظ نتائج تجارب المنظمة.	0.774	*0.000
8.	يشارك الموظفون المعرفة الناتجة عن تجارب المنظمة مع الآخرين.	0.832	*0.000
9.	يتم الاستفادة من فرق العمل في نقل المعرفة عبر الإدارات والأقسام.	0.801	*0.000
10.	تعمل المنظمة على تطوير إستراتيجيات وآليات جديدة لمشاركة المعرفة داخلها.	0.775	*0.000
11.	تدعم المنظمة الوحدات التي تنقل المعرفة للموظفين وتوفر لهم فرص للتعلم .	0.816	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول رقم (4-9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "تطبيق التكنولوجيا" والدرجة الكلية للمجال الفرعي، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال الفرعي صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول رقم (4-9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "تطبيق التكنولوجيا" والدرجة الكلية للمجال الفرعي

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتم تسهيل التعلم بواسطة أنظمة معلومات حاسوبية فعالة وذات كفاءة.	0.746	*0.000
2.	يستطيع الموظفون الوصول بسرعة إلى المعلومات من خلال، على سبيل المثال (الإنترنت أو الشبكة الداخلية).	0.816	*0.000
3.	يتم تجهيز قاعات التعلم بأحدث الأجهزة الإلكترونية المتوفرة.	0.875	*0.000

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
4.	تتوفر برامج تعليمية مدعمة بالحاسوب ووسائل إلكترونية أخرى.	0.874	*0.000
5.	يتم استخدام التكنولوجيا لإدارة العمليات الجماعية مثل إدارة (المشاريع أو فرق العمل أو الاجتماعات).	0.907	*0.000
6.	أنظمة دعم الأداء الإلكترونية الخاصة بالمنظمة تمكّن الموظفين من التعلم وأداء العمل بشكل أفضل.	0.852	*0.000
7.	يتم تصميم أنظمة دعم الأداء الإلكترونية الخاصة بالمنظمة لتلبي متطلبات الموظفين في التعلم.	0.833	*0.000
8.	يستطيع الموظفون الوصول إلى كل البيانات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم بفعالية.	0.877	*0.000
9.	يستطيع الموظفون التكيف مع البرامج الحاسوبية لاختبار وتصنيف وحفظ ونقل المعلومات بأفضل الطرق الملائمة لتلبية احتياجاتهم.	0.777	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

### المجال الثاني: الإبداع:

يوضح جدول رقم (10-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "الأصالة" والدرجة الكلية للمجال الفرعي، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال الفرعي صادق لما وضع لقياسه.

### جدول رقم (10-4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "الأصالة" والدرجة الكلية للمجال الفرعي

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.	0.807	*0.000
2.	أزود العاملين معي بحلول جديدة للمشكلات التي تواجههم.	0.882	*0.000
3.	أبتعد عن تقليد الآخرين في إنجاز ما أكلف به من أعمال.	0.846	*0.000
4.	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات الروتينية المتبعة في إنجاز العمل.	0.660	*0.000
5.	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.	0.865	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول رقم (11-4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "الطلاقة" والدرجة الكلية للمجال الفرعي، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال الفرعي صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول رقم (4-11)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "الطلاقة" والدرجة الكلية للمجال الفرعي

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	أقدم الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة بسهولة.	0.918	*0.000
2.	أقترح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	0.916	*0.000
3.	أقدم كمّاً كبيراً من الأفكار في وقت قصير نسبياً.	0.911	*0.000
4.	لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة.	0.956	*0.000
5.	لدي القدرة على التعبير عن أفكارى وصياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفاً معيناً.	0.718	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول رقم (4-12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "المرونة" والدرجة الكلية للمجال الفرعي، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال الفرعي صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول رقم (4-12)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "المرونة" والدرجة الكلية للمجال الفرعي

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	أعدل أسلوب عملي لمواجهة المواقف الطارئة التي تعترض سير العمل.	0.912	*0.000
2.	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	0.913	*0.000
3.	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	0.796	*0.000
4.	لدى زملائي انطباع بأنني شخص يمتلك أفكار جديدة حول العمل.	0.786	*0.000
5.	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	0.893	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول رقم (4-13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "الحساسية للمشكلات" والدرجة الكلية للمجال الفرعي، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال الفرعي صادق لما وضع لقياسه.

### جدول رقم (4-13)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "الحساسية للمشكلات" والدرجة الكلية للمجال الفرعي

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	أتمتع بقدرة كبيرة على التنبؤ بالمشكلات المتعلقة بالعمل قبل وقوعها.	0.827	*0.000
2.	أتميز بدرجة عالية من الوعي بمواطن القصور المتعلقة بأنظمة العمل.	0.824	*0.000
3.	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	0.946	*0.000
4.	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل.	0.883	*0.000
5.	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	0.941	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول رقم (4-14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "القدرة على التحليل والربط" والدرجة الكلية للمجال الفرعي، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال الفرعي صادق لما وضع لقياسه.

### جدول رقم (4-14)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الفرعي "القدرة على التحليل والربط" والدرجة الكلية للمجال الفرعي

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	لدي القدرة على تنظيم أفكارى.	0.887	*0.000
2.	لدي القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل.	0.860	*0.000
3.	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء.	0.921	*0.000
4.	لدي القدرة على تفسير العلاقة بين الأشياء والمقارنة بينها.	0.930	*0.000
5.	أستطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة.	0.916	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

### ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال فرعي بالدرجة الكلية للمجال، ثم يبين مدى ارتباط كل مجال فرعي بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان.

يبين جدول رقم (4-15) أن جميع معاملات الارتباط في جميع المجالات الفرعية للاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين درجة كل مجال فرعي والدرجة الكلية للمجال وبذلك تعتبر جميع المجالات الفرعية للاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

#### جدول رقم (4-15)

#### معامل الارتباط بين درجة كل مجال فرعي والدرجة الكلية للمجال

المجال	المحور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المنظمة المتعلمة	فعالية التعلم	0.884	*0.000
	بيئة المنظمة	0.942	*0.000
	تمكين الأفراد	0.917	*0.000
	إدارة المعرفة	0.951	*0.000
	تطبيق التكنولوجيا	0.831	*0.000
الإبداع	الأصالة	0.949	*0.000
	الطلاقة	0.953	*0.000
	المرونة	0.937	*0.000
	الحساسية للمشكلات	0.923	*0.000
	القدرة على التحليل والربط	0.920	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين جدول رقم (4-16) أن جميع معاملات الارتباط في جميع المجالات الفرعية للاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  بين درجة كل مجال فرعي والدرجة الكلية للاستبيان وبذلك تعتبر جميع المجالات الفرعية للاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

### جدول رقم (4-16)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال فرعي والدرجة الكلية للاستبيان

المجال	المحور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المنظمة المتعلمة	فعالية التعلم	0.822	*0.000
	بيئة المنظمة	0.896	*0.000
	تمكين الأفراد	0.849	*0.000
	إدارة المعرفة	0.885	*0.000
	تطبيق التكنولوجيا	0.829	*0.000
الإبداع	الأصالة	0.657	*0.000
	الطلاقة	0.652	*0.000
	المرونة	0.605	*0.000
	الحساسية للمشكلات	0.620	*0.000
	القدرة على التحليل والربط	0.617	*0.000
	إجمالي كلي لمجال المنظمة المتعلمة	0.946	*0.000
	إجمالي كلي لمجال الإبداع	0.674	*0.000

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

### ثبات الاستبيان Reliability:

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبيان الدراسة من خلال:

### معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وكانت النتائج كما هي مبينة في

جدول رقم (4-17).

جدول رقم (4-17)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
.1	فعالية التعلم	11	0.904
.2	بيئة المنظمة	10	.0769
.3	تمكين الأفراد	8	0.797
.4	إدارة المعرفة	11	0.779
.5	تطبيق التكنولوجيا	9	0.790
.1	الأصالة	5	0.807
.2	الطلاقة	5	0.824
.3	المرونة	5	0.819
.4	الحساسية للمشكلات	5	0.827
.5	القدرة على التحليل والربط	5	0.826
	إجمالي كلي لمجال المنظمة المتعلمة	49	0.755
	إجمالي كلي لمجال الإبداع	25	0.765
	دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية	74	0.752

يتبين من النتائج الموضحة في جدول رقم (4-17) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال فرعي حيث تتراوح بين (0.755) و(0.904) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبيان (0.752). وبذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق رقم (2) قابل للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبيان الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

**المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:**

تم تفرغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

## اختبار التوزيع الطبيعي :Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمجوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (4-18).

جدول رقم (4-18) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	إجمالي كلي لمجال المنظمة المتعلمة	0.838
2.	إجمالي كلي لمجال الإبداع	0.914
	دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية (الإجمالي)	0.393

يتبين من النتائج الموضحة في جدول رقم (4-18) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وحيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.  
الأدوات الإحصائية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- 3- استخدام اختبار كولمجوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبيان، والعلاقة بين المتغيرات.
- 5- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الحياد وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبيان.
- 6- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- 7- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

## ملخص الفصل الرابع

### منهجية الدراسة

استعرض الباحث في هذا الفصل المنهجية العلمية التي استخدمها في الدراسة لإنجاز الجانب التطبيقي منها، وذلك للحصول على البيانات المطلوبة وتحليلها إحصائياً للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تناول الباحث في هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة وسبب اختيارها، والإجراءات التي استخدمها الباحث لإعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بذكر المعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.
- الوزن النسبي لفقرات الاستبيان.
- اختبار الفرضيات.

## المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبيان والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراته، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، العمر، مدة الخدمة، المسمى الوظيفي ومكان العمل)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبيان الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

### أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

من خلال جدول (1-5) يتضح أن الشريحة العمرية من 29-38 سنة هي الأكبر بنسبة تصل إلى 52.3% نظراً لأن أحد أهم شروط التقدم لأحد المسميات الإشرافية في الوظائف الحكومية هو أن تتوفر الخبرة في المتقدم بالإضافة إلى حصوله على مؤهل بكالوريوس كحد أدنى، فمثلاً يتطلب للتقدم لوظيفة مدير دائرة توفر خبرة 5-7 سنوات في المتقدمين للوظيفة حسب ما هو معمول به في ديوان الموظفين العام، فينهي الطالب أو الطالبة الدراسة الجامعية عند عمر 22 ثم يقضي 5-7 سنوات لينطبق عليه شرط توفر الخبرة المطلوبة فيصبح عمره ضمن الشريحة المذكورة، كما أن الخريجين قد ينتظروا سنة أو أكثر لينخرطوا في العمل الحكومي بعد اكتسابهم خبرات أو نظراً لصعوبة المنافسة على الوظائف في ظل زيادة نسبة البطالة بين الشباب وهذا يفسر اتساع الشريحة العمرية من 29-38، وصغر الشريحة العمرية من 18-28 سنة بنسبة تصل إلى 7.9%.

جدول (1-5) العمر

العمر	التكرار	النسبة %
من 18-28	24	7.9
من 29-38	159	52.3
من 39-48	84	27.6
من 49-59	37	12.2
المجموع	304	100.0

يتضح من جدول (2-5) كبر نسبة أصحاب المسميات الإشرافية في وزارة الصحة حيث كانت النسبة 67.4%، ويعزى اتساع نسبة المسميات الإشرافية في وزارة الصحة لأنها وزارة كبيرة جداً حيث يصل عدد موظفيها إلى 8957 موظف حسب بيانات ديوان الموظفين العام، بالإضافة إلى وجود عدد كبير من الإدارات العامة والدوائر والأقسام والشعب في الهيكل التنظيمي المعتمد لوزارة الصحة، وبالرغم من أن وزارة التربية والتعليم العالي هي أكبر وزارة في القطاع الحكومي إلا أن معظم المسميات الوظيفية الموجودة داخلها هي ذات علاقة بالمجال التربوي مثل وظيفة (معلم، مشرف تربوي، مدير مدرسة، مرشد

تربوي) وهذا يفسر عدم اتساع نسبة المسميات الإشرافية الإدارية المحددة في الدراسة الحالية في وزارة التربية والتعليم بالرغم من كبر حجمها.

جدول (2-5) أعداد ونسب الموظفين حسب الوزارة

النسبة	التكرار	مكان العمل
67.4	205	وزارة الصحة
5.9	18	وزارة المالية
5.6	17	وزارة الأوقاف
8.9	27	وزارة الداخلية
12.2	37	وزارة التربية والتعليم العالي
<b>100.0</b>	<b>304</b>	<b>المجموع</b>

من خلال جدول (3-5) يتضح توزيع المسميات الإشرافية في الوزارات وقد كانت نسب رؤساء الأقسام في الوزارات هي الأكبر ما عدا وزارة المالية فقد كانت نسبة المدراء فيها هي الأكبر، وزيادة نسب رؤساء الأقسام بالمقارنة مع باقي المسميات الإشرافية تعزى إلى أن الهياكل التنظيمية في الدوائر الحكومية تتكون من إدارات عامة، وكل إدارة عامة تتكون من عدة دوائر، وكل دائرة تتكون من عدة أقسام، وبالتالي زيادة عدد رؤساء الأقسام أمر منطقي حسب التدرج المذكور، أما تفعيل الشعب المندرجة تحت الأقسام فهو أمر يتبع لعبء العمل الموجود وأهميته، بالإضافة إلى عدم وجود شعب تحت كل قسم من أقسام الدائرة الحكومية، ويرجع كبر نسبة مدراء الدوائر في وزارة المالية بسبب وجود سلطة تقديرية عالية لمدراء الدوائر ومركز مسئولية أكبر مما هو موجود في الوزارات الأخرى، بالإضافة إلى حجم وطبيعة المهام والقرارات التي تتخذ في المستويات الإدارية في وزارة المالية مما يتطلب وجود عدد دوائر أكبر من الوزارات الأخرى.

جدول (3-5) المسميات الإشرافية في الوزارات

الإجمالي	المسمى الإشرافي												الوزارة
	وكيل مساعد	مدير عام	نائب مدير عام	مدير دائرة	رئيس قسم	رئيس شعبة							
205	0	1.0%	2	.5%	1	15.1%	31	51.2%	105	32.2%	66	وزارة الصحة	
18	0	5.6%	1	5.6%	1	38.9%	7	27.8%	5	22.2%	4	وزارة المالية	
17	0	5.9%	1		0	29.4%	5	52.9%	9	11.8%	2	وزارة الأوقاف	
27	0	3.7%	1	7.4%	2	33.3%	9	44.4%	12	11.1%	3	وزارة الداخلية	
37	2.7%	1	8.1%	3	8.1%	3	29.7%	11	35.1%	13	16.2%	6	وزارة التربية والتعليم العالي
<b>304</b>	<b>.3%</b>	<b>1</b>	<b>2.6%</b>	<b>8</b>	<b>2.3%</b>	<b>7</b>	<b>20.7%</b>	<b>63</b>	<b>47.4%</b>	<b>144</b>	<b>26.6%</b>	<b>81</b>	<b>الإجمالي</b>

من خلال جدول (4-5) يتضح ارتفاع نسبة الذكور بالمقارنة مع نسبة الإناث في الوزارات الفلسطينية، ويعزى هذا التفاوت في النسب بين الذكور والإناث إلى أن نسبة أصحاب المسميات الإشرافية

الذكور في الوزارات الخمس التي أجريت فيها الدراسة 79% بينما نسبة أصحاب المسميات الإشرافية الإناث في الوزارات الخمس التي أجريت فيها الدراسة 21% وذلك حسب بيانات ديوان الموظفين العام في العام 2014، ويرجع ذلك إلى أن الكثير من الوزارات تفضل استقطاب الذكور عن الإناث وخاصة لشغل الوظائف الإشرافية وذلك لأسباب اجتماعية لمعالجة جزء من مشكلة البطالة التي يعاني منها المجتمع الفلسطيني وخاصة الذكور منهم، وأسباب فسيولوجية حيث أن طبيعة الإناث تجبرهن على التغيب عن العمل بسبب الحمل والإنجاب، باستثناء الوظائف التي تتطلب أن تشغلها إناث، أما نسبة الذكور في وزارة الأوقاف وصلت إلى 100% كون الباحث لم يجد أي من الإناث ذوات المسميات الإشرافية على رأس عملهن عند توزيع الاستبيانات علماً بأن عددهن في كل المحافظات 11 موظفة من إجمالي أصحاب المسميات الإشرافية في وزارة الأوقاف البالغ عددهم 119 أي بنسبة 9%.

جدول (4-5) توزيع الجنس في الوزارات

الإجمالي	الجنس				الوزارة
	أنثى		ذكر		
205	28.8%	59	71.2%	146	وزارة الصحة
18	44.4%	8	55.6%	10	وزارة المالية
17		0	100.0%	17	وزارة الأوقاف
27	25.9%	7	74.1%	20	وزارة الداخلية
37	18.9%	7	81.1%	30	وزارة التربية والتعليم العالي
304	26.6%	81	73.4%	223	الإجمالي

من خلال جدول (5-5) يتضح زيادة نسبة الذكور من حملة المسميات الإشرافية بالمقارنة مع نسبة الإناث من حملة المسميات الإشرافية وذلك لما ورد ذكره في الجدول السابق، أما المسمى الإشرافي رئيس شعبة فقد كانت النسب متقاربة بين الذكور والإناث ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل الذي قد يتطلب وجود أحد الجنسين دون الآخر.

جدول (5-5) توزيع الجنس حسب المسميات الإشرافية

الإجمالي	الجنس				المسمى الإشرافي
	أنثى		ذكر		
81	53.1%	43	46.9%	38	رئيس شعبة
144	20.1%	29	79.9%	115	رئيس قسم
63	12.7%	8	87.3%	55	مدير دائرة
7		0	100.0%	7	نائب مدير عام
8	12.5%	1	87.5%	7	مدير عام
1		0	100.0%	1	وكيل مساعد
304	26.6%	81	73.4%	223	الإجمالي

من خلال جدول (5-6) يتضح أن معظم الدوائر الحكومية تزيد نسبة مدة الخدمة في الشريحة من 5-أقل من 10 سنوات كما في وزارة الصحة والمالية والداخلية، وهذا يعزى إلى أن حكومة غزة تولت مهامها منذ عام 2006 ثم جاء الانقسام الفلسطيني بين الضفة الغربية وقطاع غزة عام 2007 مما ترتب عليه استتكاك موظفي القطاع الحكومي في قطاع غزة، مما اضطر الحكومة لتوظيف آلاف من الخريجين لتعويض النقص واستكمال مسيرة الدوائر الحكومية في تقديم خدماتها للمواطنين، أي أن معظم موظفي حكومة غزة كانت بداية تعيينهم في العام 2007 أي منذ ما يقارب 7 سنوات، وهذا يفسر اتساع الشريحة المذكورة، بينما في وزارتي الأوقاف والتربية والتعليم فيلاحظ زيادة شريحة مدة الخدمة 10-أقل من 15 سنة والشريحة 15 سنة فأكثر، وهذا يدل على أن موظفي الوزارتين هم من الموظفين القدامى الذين بقوا على رأس عملهم، أي أن الموظفين من أصحاب المسميات الإشرافية في وزارتي الأوقاف والتربية والتعليم هم أقل الموظفين استتكاكاً، أما نقص شريحة مدة الخدمة أقل من 5 سنوات كما في وزارة الصحة والمالية والأوقاف والتربية والتعليم يعزى إلى أن المواقع الإشرافية تتطلب توفر الخبرة لدى شاغليها كشرط أساسي لاختيارهم حسب المعمول به في ديوان الموظفين العام، بينما نقص شريحة مدة الخدمة من 10-أقل من 15 سنة وكذلك من 15 سنة فأكثر في وزارة الداخلية يعزى إلى أن معظم موظفي الوزارة القدامى استتفوا عن العمل وتم تعيين موظفين جدد بدلاً منهم.

#### جدول (5-6)

##### مدة الخدمة حسب الدوائر الحكومية

الإجمالي	مدة الخدمة بالسنوات								الوزارة
	أقل من 5 سنوات	5-أقل من 10 سنوات	10-أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	5-أقل من 10 سنوات	10-أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر	
205	6.3%	13	36.1%	74	27.3%	56	30.2%	62	وزارة الصحة
18	16.7%	3	33.3%	6	33.3%	6	16.7%	3	وزارة المالية
17	5.9%	1	29.4%	5	29.4%	5	35.3%	6	وزارة الأوقاف
27	22.2%	6	59.3%	16	3.7%	1	14.8%	4	وزارة الداخلية
37	8.1%	3	8.1%	3	45.9%	17	37.8%	14	وزارة التربية والتعليم العالي
304	8.6%	26	34.2%	104	28%	85	29.3%	89	الإجمالي

## ثانياً: الوزن النسبي لفقرات المجالات:

### تحليل فقرات الاستبيان:

لتحليل فقرات الاستبيان تم استخدام الاختبارات المعلمية (اختبار T لعينة واحدة) لمعرفة متوسطات الاستجابة لجميع الفقرات، والنتائج موضحة في الجداول التالية:

### أولاً: مجال المنظمة المتعلمة:

من خلال جدول (5-7) يتضح الوزن النسبي لفقرات المجال الفرعي "فعالية التعلم"، فقد احتلت الفقرة الأولى (يعتبر التعلم المستمر أولوية عالية لكل الموظفين) المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 70.03%، بينما جاءت الفقرة الرابعة (يتدرب الموظفون على "كيفية التعلم") في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 56.23%، ويرجع ارتفاع نسبة الفقرة الأولى إلى اهتمام الموظفين الشخصي في التعلم المستمر وتطلعهم نحو إكمال مشوارهم التعليمي، أما انخفاض نسبة الفقرة الرابعة فيعزى إلى وجود قصور من الإدارة العليا بموضوع تدريب الموظفين ومساعدتهم على كيفية التعلم بالأساليب المختلفة، أما الوزن النسبي لإجمالي المجال الفرعي "فعالية التعلم" كان 61.48% .

جدول (5-7) الوزن النسبي لفقرات المجال الفرعي "فعالية التعلم"

م	فعالية التعلم (فردية، جماعية، تنظيمية)	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value
1.	يعتبر التعلم المستمر أولوية عالية لكل الموظفين.	7.00	58.658	70.03	1	0.00
2.	تشجع المنظمة موظفيها على التعلم والتطور.	6.24	49.642	62.40	5	0.00
3.	يتجنب الموظفون حجب المعلومات وذلك بتزويد بعضهم البعض بالتغذية المرجعة الفاعلة.	6.28	56.025	62.80	4	0.00
4.	يتدرب الموظفون على "كيفية التعلم".	5.62	46.501	56.23	11	0.00
5.	يستخدم الموظفون منهجيات التعلم المتنوعة مثل (التعلم الإلكتروني، مراجعة المصادر الثانوية، الملاحظة المباشرة، المقابلة).	6.23	56.004	62.29	6	0.00
6.	يوسع الموظفون معرفتهم بأن يكونوا سابقين ، متكيفين ، مطلعين على مناهج التعلم الإبداعية.	5.93	55.116	59.34	9	0.00
7.	يتعلم الموظفون وفرق العمل من التفكير الجيد في المشاكل والمواقف التي تواجههم ثم يطبقون معرفتهم الجديدة على أحداث المستقبل.	6.33	60.141	63.27	3	0.00
8.	يتم تشجيع فرق العمل على التعلم من بعضها البعض.	6.18	52.494	61.81	7	0.00
9.	تتشارك فرق العمل ما تتعلمه بطرق مختلفة منها (الإعلانات، الرسائل، الاجتماعات).	5.86	50.595	58.55	8	0.00
10.	الموظفون قادرين على التفكير والتصرف في مختلف المواقف.	6.58	65.254	65.84	2	0.00
11.	تنتقل فرق العمل تدريجياً في كيفية العمل والتعلم في مجموعات.	5.63	45.201	56.25	10	0.00
	إجمالي المجال	67.63	69.78	61.48		0.00

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  .

من خلال جدول (5-8) يتضح الوزن النسبي لفقرات المجال الفرعي "بيئة المنظمة" فقد احتلت الفقرة الأولى (يفهم الموظفون أهمية أن تكون منظمة متعلمة) المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 69.08%، بينما جاءت الفقرة السادسة (يتم مكافأة الموظفين و فرق العمل على تعلمهم وتعليمهم لغيرهم) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 45.66%، ويرجع ارتفاع نسبة الفقرة الأولى إلى وجود وعي وفهم لدى الموظفين بمفهوم المنظمة المتعلمة وأهميتها، أما انخفاض الوزن النسبي للفقرة السادسة فيرجع إلى عدم وجود نظام تحفيزي يهتم بمكافأة عملية التعلم في الوزارات، وقد كان الوزن النسبي لإجمالي المجال الفرعي "بيئة المنظمة" 59.77% .

جدول (5-8) الوزن النسبي لفقرات المجال الفرعي "بيئة المنظمة"

م	بيئة المنظمة (الرؤية، الثقافة، الإستراتيجية والهيكل)	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية p- value
1.	يفهم الموظفون أهمية أن تكون منظمة متعلمة.	6.91	63.813	69.08	1	0.00
2.	تدعم الإدارة العليا رؤية المنظمة المتعلمة.	6.43	58.419	64.29	3	0.00
3.	توجد بيئة داعمة لأهمية التعلم المستمر.	5.99	49.127	59.87	5	0.00
4.	يلتزم الموظفون بالتعلم المستمر سعياً وراء التحسين.	6.35	57.265	63.52	4	0.00
5.	يتعلم الموظفون من تجاربهم سواء الناجحة أو الفاشلة.	6.68	62.678	66.77	2	0.00
6.	يتم مكافأة الموظفين و فرق العمل على تعلمهم وتعليمهم لغيرهم.	4.57	32.912	45.66	10	0.00
7.	يتم إدراج فرص التعلم ضمن الأنشطة والبرامج.	5.51	42.738	55.10	9	0.00
8.	تصمم المنظمة الطرق لنشر المعرفة وتعزيز التعلم مثل (نظام التدوير على الوظائف، أنظمة لتعلم الوظائف).	5.71	48.806	57.06	8	0.00
9.	الهيكل التنظيمي في المنظمة يمكن من عملية التواصل والتعلم عبر المستويات المختلفة.	5.96	53.314	59.64	6	0.00
10.	يتم تنسيق الجهود عبر الأقسام على أساس تحقيق الأهداف والتعلم، بدلاً من وجود حدود بينها.	5.85	49.222	58.48	7	0.00
	<b>إجمالي المجال</b>	<b>59.77</b>	<b>65.18</b>	<b>59.77</b>		<b>0.00</b>

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من خلال جدول (5-9) يتضح الوزن النسبي لفقرات المجال الفرعي "تمكين الأفراد" فقد احتلت الفقرة السادسة (يشجع المدراء الموظفين على التجربة لاكتساب معرفة جديدة يمكن الاستفادة منها) المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 59.01%، بينما جاءت الفقرة الثامنة (تتشارك المنظمة أنشطة التعلم مع مختلف فئات المجتمع) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 54.38%، ويعزى احتلال الفقرة السادسة المرتبة الأولى إلى أن المدراء يتركوا مساحة لموظفيهم إلى حد ما للعمل والتجربة لاكتساب معارف جديدة يستفيدوا منها، أما الفقرة الثامنة فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بسبب ضعف الشراكة بين الوزارات وبين المجتمع المحلي

سواء منظمات أهلية أو قطاع خاص أو أفراد مما لا يتيح للموظفين زيادة فرص تعلمهم من الاحتكاك بشرائح المجتمع، وقد كان الوزن النسبي لإجمالي المجال الفرعي "تمكين الأفراد" 56.44% .

جدول (9-5) الوزن النسبي لفقرات المجال الفرعي "تمكين الأفراد"

م	تمكين الأفراد: (المدراء، الموظفون، العملاء والمجتمع)	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value
1.	يتم بذل الجهد لتمكين الموظفين ليكونوا قادرين على التعلم والأداء.	5.89	48.471	58.88	2	0.00
2.	السلطة لا مركزية ويتم تفويضها على قدر المسؤولية والقدرة على التعلم.	5.54	45.205	55.38	6	0.00
3.	يعمل المدراء وغير المدراء في شراكة للتعلم وحل المشاكل سوياً.	5.83	47.065	58.32	3	0.00
4.	يأخذ المدراء على عاتقهم مهمة التدريب وتسهيل عملية التعلم.	5.58	44.837	55.79	5	0.00
5.	يوجد المدراء فرص التعلم للموظفين.	5.51	42.562	55.08	7	0.00
6.	يشجع المدراء الموظفين على التجربة لاكتساب معرفة جديدة يمكن الاستفادة منها.	5.90	50.637	59.01	1	0.00
7.	يتشارك الموظفون المعلومات مع العملاء من أجل الحصول على الأفكار الجيدة لتحسين خدمات المنظمة.	5.61	46.363	56.11	4	0.00
8.	تتشارك المنظمة أنشطة التعلم مع مختلف فئات المجتمع.	5.44	46.406	54.38	8	0.00
	<b>إجمالي المجال</b>	<b>45.77</b>	<b>55.17</b>	<b>56.44</b>		<b>0.00</b>

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من خلال جدول (10-5) يتضح الوزن النسبي لفقرات المجال الفرعي "إدارة المعرفة" فقد احتلت الفقرة الأولى (تبحث المنظمة بجد ونشاط عن المعرفة التي تؤدي إلى تحسين العمل) المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 61.15%، بينما جاءت الفقرة الخامسة (يتم إنشاء مشاريع إيضاحية كوسيلة لفحص طرق جديدة لتطوير تقديم الخدمات) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 51.23%، ويدل احتلال الفقرة الأولى على المرتبة الأولى أن الوزارات تسعى إلى حد ما للبحث عن معارف جديدة قد تؤدي إلى تحسين ظروف العمل فيها والبحث عن المعارف الجديدة هو أحد أهم أنشطة إدارة المعرفة وأولها، والاهتمام بهذا النشاط مؤشر جيد في الاهتمام بإدارة المعرفة، أما الفقرة الخامسة التي احتلت المرتبة الأخيرة فيدل ذلك على أن الوزارات لا تهتم بشكل كبير بفحص الطرق الجديدة لتقديم الخدمات وإنما تعمل على تطبيقها مباشرة دون اختبار مزاياها وعيوبها أو إيجابياتها وسلبياتها، وهنا قد يواجه الموظفون مشاكل عند تطبيق طرق جديدة في العمل دون وجود مشاريع إيضاحية تختبر هذه الطرق، وقد كان الوزن النسبي لإجمالي المجال الفرعي "إدارة المعرفة" 57.35% .

جدول (10-5) الوزن النسبي لفقرات المجال الفرعي "إدارة المعرفة"

م	إدارة المعرفة: (اكتساب، إيجاد، تسجيل، استرداد، نقل واستغلال)	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value
1.	تبحث المنظمة بجد ونشاط عن المعرفة التي تؤدي إلى تحسين العمل.	6.12	53.599	61.15	1	0.00
2.	تمتلك المنظمة إمكانيات لجمع المعلومات من الداخل والخارج.	6.06	53.243	60.59	2	0.00
3.	تراقب المنظمة الاتجاهات خارجها من خلال مشاهدة ما يفعله الآخرون، وهذا يشمل (تحديد الممارسات الجيدة، حضور المؤتمرات ودراسة الأبحاث المنشورة)	5.95	53.914	59.54	3	0.00
4.	يتم تدريب الموظفين على مهارات التفكير الإبداعي، الابتكار والتجريب.	5.53	44.825	55.30	10	0.00
5.	يتم إنشاء مشاريع إيضاحية كوسيلة لفحص طرق جديدة لتطوير تقديم الخدمات	5.12	41.568	51.23	11	0.00
6.	تمتلك المنظمة أنظمة وهياكل متطورة لضمان تصنيف وتسجيل المعرفة المهمة، وجعلها متاحة لمن يحتاجها.	5.61	46.541	56.07	9	0.00
7.	يدرك الموظفون الحاجة لحفظ نتائج تجارب المنظمة.	5.82	50.833	58.16	5	0.00
8.	يشارك الموظفون المعرفة الناتجة عن تجارب المنظمة مع الآخرين.	5.64	50.194	56.38	8	0.00
9.	يتم الاستفادة من فرق العمل في نقل المعرفة عبر الإدارات والأقسام.	5.82	47.815	58.19	4	0.00
10.	تعمل المنظمة على تطوير إستراتيجيات وآليات جديدة لمشاركة المعرفة داخلها.	5.79	48.513	57.88	6	0.00
11.	تدعم المنظمة الوحدات التي تنقل المعرفة للموظفين وتوفر لهم فرص للتعلم .	5.73	47.068	57.26	7	0.00
	<b>إجمالي المجال</b>	<b>63.08</b>	<b>58.13</b>	<b>57.35</b>		<b>0.00</b>

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من خلال جدول (11-5) يتضح الوزن النسبي لفقرات المجال الفرعي "تطبيق التكنولوجيا" فقد احتلت الفقرة الثانية (يستطيع الموظفون الوصول بسرعة إلى المعلومات من خلال الإنترنت أو الشبكة الداخلية) المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 66.44%، بينما جاءت الفقرة الخامسة (يتم استخدام التكنولوجيا لإدارة العمليات الجماعية مثل إدارة المشاريع أو فرق العمل أو الاجتماعات) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 57.01%، ويدل احتلال الفقرة الثانية المرتبة الأولى أن الوزارات لديها شبكة داخلية وشبكة إنترنت متاحة إلى حد ما تمكن الموظفين من الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها بسرعة وسهولة، أما احتلال الفقرة الخامسة للمرتبة التاسعة فيدل على أن هناك قصور في إدارة العمليات الجماعية بواسطة التكنولوجيا وقد يُستخدم في إدارتها أساليب تقليدية روتينية، وقد كان الوزن النسبي لإجمالي المجال الفرعي "تطبيق التكنولوجيا" 59.91% .

جدول (11-5) الوزن النسبي لفقرات المجال الفرعي "تطبيق التكنولوجيا"

م	تطبيق التكنولوجيا (أنظمة المعلومات، التعلم القائم على التكنولوجيا وأنظمة دعم الأداء الإلكترونية)	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value
1.	يتم تسهيل التعلم بواسطة أنظمة معلومات حاسوبية فعالة وذات كفاءة.	6.21	47.474	62.13	3	0.00
2.	يستطيع الموظفون الوصول بسرعة إلى المعلومات من خلال (الإنترنت أو الشبكة الداخلية).	6.64	55.293	66.44	1	0.00
3.	يتم تجهيز قاعات التعلم بأحدث الأجهزة الإلكترونية المتوفرة.	5.92	46.039	59.24	5	0.00
4.	تتوفر برامج تعليمية مدعمة بالحاسوب ووسائل إلكترونية أخرى.	5.81	45.388	58.14	6	0.00
5.	يتم استخدام التكنولوجيا لإدارة العمليات الجماعية مثل إدارة (المشاريع أو فرق العمل أو الاجتماعات).	5.70	46.310	57.01	9	0.00
6.	أنظمة دعم الأداء الإلكترونية الخاصة بالمنظمة تمكن الموظفين من التعلم وأداء العمل بشكل أفضل.	5.80	49.101	58.01	7	0.00
7.	يتم تصميم أنظمة دعم الأداء الإلكترونية الخاصة بالمنظمة لتلبي متطلبات الموظفين في التعلم.	5.76	48.705	57.62	8	0.00
8.	يستطيع الموظفون الوصول إلى كل البيانات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم بفعالية.	6.01	50.002	60.05	4	0.00
9.	يستطيع الموظفون التكيف مع البرامج الحاسوبية لاختيار وتصنيف وحفظ ونقل المعلومات بأفضل الطرق الملائمة لتلبية احتياجاتهم.	6.31	55.164	63.15	2	0.00
	إجمالي المجال	53.91	58.02	59.91		0.00

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

إجابة السؤال الأول: ما مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر أصحاب المسميات الإشرافية فيها؟  
من خلال جدول (12-5) يتضح الوزن النسبي لكل مجال فرعي من مجالات المنظمة المتعلمة وترتيب المجال، وكذلك الوزن النسبي لإجمالي مجال المنظمة المتعلمة:

جدول (12-5) الوزن النسبي لمجالات المنظمة المتعلمة والوزن النسبي الإجمالي للمجال

المجال	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الترتيب	المعنوية p-value
فعالية التعلم	67.63	69.78	61.48	1	0.00
بيئة المنظمة	59.77	65.18	59.77	3	0.00
تمكين الأفراد	45.77	55.17	56.44	5	0.00
إدارة المعرفة	63.08	58.13	57.35	4	0.00
تطبيق التكنولوجيا	53.91	58.02	59.91	2	0.00
إجمالي كلي لمجال المنظمة المتعلمة	289.55	66.95	59.09		0.00

- يتبين مما سبق أن عنصر "فعالية التعلم" يأتي في المرتبة الأولى من حيث توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر أصحاب المسميات الإشرافية فيها بوزن نسبي 61.48%، ويعزى ذلك إلى:

1- اهتمام العاملين في الوزارات الفلسطينية بتطوير ذاتهم عن طريق التعلم المستمر وذلك بإكمال دراستهم الجامعية.

2- الاهتمام بالدورات التدريبية التي تنمي من قدرات الأفراد الشخصية والإدارية.

3- ثقافة التعلم أصبحت ثقافة وسمة سائدة في المجتمع الفلسطيني حيث أفاد مركز الإحصاء الفلسطيني أن معدل الأمية بين البالغين في فلسطين من أقل المعدلات في العالم، وخاصة في محافظة غزة.

- عنصر "تمكين الأفراد" جاء في المرتبة الأخيرة من حيث توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر أصحاب المسميات الإشرافية فيها بوزن نسبي 56.44%، ويعزى ذلك إلى:

1- أن هناك قصور من جانب المدراء في تشجيع ومساعدة الموظفين على التعلم والعمل سوياً من أجل ذلك.

2- لا يتم تفويض الصلاحيات للموظفين بصورة جيدة تمكنهم من التعلم والتجريب.

3- ضعف الشراكة بين الوزارات والمجتمع المحلي والتي من شأنها تمكين العاملين عن طريق مشاركة أنشطة التعلم مع مختلف فئات المجتمع.

- الوزن النسبي لإجمالي مجال المنظمة المتعلمة كان 59.09%، وبدل ذلك على:

1- وجود قصور في تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية، وبالتالي قصور في تطبيق عناصر المنظمة المتعلمة بصورة جيدة.

2- ضعف اهتمام أصحاب القرار في الوزارات الفلسطينية بالمواضيع الإستراتيجية مثل تطبيق مفهوم

المنظمة المتعلمة والتي تعمل على تنمية الكادر البشري لديها، وقد يرجع ذلك إلى الأوضاع السياسية غير المستقرة التي يعيشها قطاع غزة والأزمات المتلاحقة مما أجبر الحكومة على الاهتمام بإدارة الأزمات على حساب الاهتمام بالمواضيع الإستراتيجية التطويرية.

وجاءت هذه النتيجة مختلفة مع نتائج دراسة (أبو زيد، 2013) حيث أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة من وجهة نظر مديريها هي درجة كبيرة، ودراسة (صباح، 2011) حيث أن مفهوم المنظمة المتعلمة ينطبق على شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة بشكل جيد جداً، ودراسة (التلباني وسالم، 2011) حيث أن عناصر المنظمة المتعلمة غير موجودة في مستشفى الشفاء بغزة، ودراسة (أبو عاذرة، 2007) حيث أن مستوى توفر خصائص منظمة التعلم في مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث في غزة ضعيفة على كافة المستويات، ودراسة (الرشودي، 2007) حيث أن مستوى جاهزية الإدارات الأمنية في السعودية لتطبيق المنظمة المتعلمة مرتفع، ودراسة (طاهر، 2011) حيث أنه تتوفر أبعاد المنظمة المتعلمة في وزارة التخطيط العراقية بدرجة ضعيفة ودراسة (Rouzbahani et. al. 2013) حيث أن البنك الزراعي بمدينة بروجرد في إيران يعتبر منظمة متعلمة فوق المتوسط.

وجاءت نتيجة هذه الدراسة مختلفة مع بعض الدراسات الفلسطينية لاختلاف مكان إجراء الدراسة واختلاف ظروف العمل فيها وبالتالي اختلاف مجتمع الدراسة، حيث ركزت دراسة أبو زيد على مدراء مدارس وكالة الغوث، أما دراسة صباح فقد ركزت على العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، أما دراسة أبو عاذرة فقد ركزت على العاملين في مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث، أما دراسة التلباني وسالم فقد ركزت على العاملين في مستشفى الشفاء حيث أنه قد يخفى على العاملين دون أصحاب المواقع الإشرافية مفهوم المنظمة المتعلمة وسبل تطبيقه.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (البناء، 2012) حيث أن درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة متوسطة، ودراسة (أبو حشيش ومرتجى، 2011) حيث أن أبعاد المنظمة المتعلمة تتوفر في جامعة الأقصى بدرجة متوسطة، ودراسة (النسور، 2010) حيث أن مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي الأردنية كان متوسطاً، ودراسة (زايد وآخرون، 2009) حيث أن أبعاد المنظمة المتعلمة في الهيئة الملكية بالجيبيل كانت بنسبة متوسطة.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع بعض الدراسات الفلسطينية كونها ركزت على مراكز حكومية تخضع لنفس قانون الخدمة المدنية الذي تخضع له الوزارات التي أجريت فيها الدراسة الحالية مثل دراسة البنا ودراسة أبو حشيش ومرتجى.

## ثانياً: مجال الإبداع:

من خلال جدول (5-13) يتضح الوزن النسبي لفقرات المجال الفرعي "الأصالة" فقد احتلت الفقرة الرابعة (أشعر بالملل من تكرار الإجراءات الروتينية المتبعة في إنجاز العمل) المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 76.40%، بينما جاءت الفقرة الأولى (أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 72.44%، ويدل احتلال الفقرة الرابعة على المرتبة الأولى بأن موظفي الوزارات لا يحبون الروتين في إجراءات العمل مما يجعلهم يشعرون بالملل من تكرار تلك الإجراءات، أما احتلال الفقرة الأولى للمرتبة الخامسة فيدل على أنه لا يوجد تجديد في أسلوب عمل الموظفين نظراً لأن إجراءات تقديم الخدمات تعتبر روتينية كما أن ليس لديهم المساحة في تغيير أو تعديل تلك الإجراءات بشكل فردي، وقد كان الوزن النسبي لإجمالي المجال الفرعي "الأصالة" 73.77% .

جدول (5-13) الوزن النسبي لفقرات المجال الفرعي "الأصالة"

م	الأصالة	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value
1.	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.	7.24	74.642	72.44	5	0.00
2.	أزود العاملين معي بحلول جديدة للمشكلات التي تواجههم.	7.34	74.783	73.43	3	0.00
3.	أبتعد عن تقليد الآخرين في إنجاز ما أكلف به من أعمال.	7.32	71.081	73.17	4	0.00
4.	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات الروتينية المتبعة في إنجاز العمل.	7.64	70.596	76.40	1	0.00
5.	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.	7.39	73.460	73.89	2	0.00
	<b>إجمالي المجال</b>	<b>36.88</b>	<b>93.09</b>	<b>73.77</b>		0.00

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من خلال جدول (5-14) يتضح الوزن النسبي لفقرات المجال الفرعي "الطلاقة" فقد احتلت الفقرة الثانية (أقترح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل) المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 75.05%، بينما جاءت الفقرة الثالثة (أقدم كماً كبيراً من الأفكار في وقت قصير نسبياً) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 70.33%، ويدل احتلال الفقرة الثانية على المرتبة الأولى بأن موظفي الوزارات لديهم حلول متعددة للمشاكل التي تواجههم وهذا يدل على امتلاكهم خبرة ومعرفة جيدة في تفاصيل العمل وقدرتهم على اقتراح الحلول لتلك المشاكل، ويعزى احتلال الفقرة الثالثة على المرتبة الأخيرة لعدم إتاحة المجال للموظفين بدرجة كافية لإبداء آرائهم وأفكارهم من قبل الإدارة العليا، كما أنها لا تستخدم مع الموظفين بدرجة كافية أساليب توليد الأفكار مثل العصف الذهني، وقد كان الوزن النسبي لإجمالي المجال الفرعي "الطلاقة" 72.86% .

جدول (5-14) الوزن النسبي لفقرات المجال الفرعي "الطلاقة"

م	الطلاقة	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value
1.	أقدم الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة بسهولة.	7.39	77.517	73.93	3	0.00
2.	أقترح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	7.51	81.828	75.05	1	0.00
3.	أقدم كمّاً كبيراً من الأفكار في وقت قصير نسبياً.	7.03	73.441	70.33	5	0.00
4.	لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة.	7.12	74.312	71.16	4	0.00
5.	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري وصياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفاً معيناً	7.41	82.295	74.08	2	0.00
	<b>إجمالي المجال</b>	<b>36.43</b>	<b>91.64</b>	<b>72.86</b>		0.00

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من خلال جدول (5-15) يتضح الوزن النسبي لفقرات المجال الفرعي "المرونة" فقد احتلت الفقرة الثالثة (لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته) المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 79.36%، بينما جاءت الفقرة الرابعة (لدى زملائي انطباع بأنني شخص يمتلك أفكار جديدة حول العمل) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 75.64%، ويدل احتلال الفقرة الثالثة على المرتبة الأولى بأن موظفي الوزارات أصحاب المواقف الإشرافية لديهم مرونة في تغيير قراراتهم التي اتخذوها وتبين فيما بعد بأنها غير صحيحة أو أن هناك قرارات أفضل وهذا مؤشر إيجابي في عدم التمسك بالرأي من قبل أصحاب المواقف الإشرافية إذا تبين عدم صحته، ويدل احتلال الفقرة الرابعة على المرتبة الأخيرة بأن أصحاب المسميات الإشرافية بحاجة إلى إضافة أفكار جديدة تهدف إلى تطوير العمل بالإضافة إلى السعي نحو التحسين المستمر لإجراءات العمل مما يولد انطباعاً إيجابياً لدى زملاء العمل بقدرة المسئول على تقديم الجديد، وقد كان الوزن النسبي لإجمالي المجال الفرعي "المرونة" 78.89% .

جدول (5-15) الوزن النسبي لفقرات المجال الفرعي "المرونة"

م	المرونة	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value
1.	أعدل أسلوب عملي لمواجهة المواقف الطارئة التي تعترض سير العمل.	7.69	86.416	76.95	3	0.00
2.	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	7.68	85.991	76.81	2	0.00
3.	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	7.94	80.263	79.36	1	0.00
4.	لدى زملائي انطباع بأنني شخص يمتلك أفكار جديدة حول العمل.	7.56	85.845	75.64	5	0.00
5.	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	7.57	82.096	75.71	4	0.00
	<b>إجمالي المجال</b>	<b>38.45</b>	<b>101.23</b>	<b>78.89</b>		0.00

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من خلال جدول (16-5) يتضح الوزن النسبي لفقرات المجال الفرعي "الحساسية للمشكلات" فقد احتلت الفقرة الثانية (أتميز بدرجة عالية من الوعي بمواطن القصور المتعلقة بأنظمة العمل) المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 76.42%، بينما جاءت الفقرة الثالثة (أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 73.85%، ويدل احتلال الفقرة الثانية على المرتبة الأولى على امتلاك أصحاب المواقع الإشرافية في الوزارات خبرة ومعرفة جيدة في أنظمة العمل وتفاصيله ومواطن ضعفه وقوته، أما احتلال الفقرة الثالثة للمرتبة الأخيرة فيدل على أن عنصر التخطيط عند أصحاب المسميات الإشرافية بحاجة إلى تطوير وخاصة أن البيئة الموجودة غير مستقرة ومن الصعب التنبؤ بالمشكلات التي قد تحدث علماً بأن عنصر التخطيط يحتاج إلى مهارات عالية في التحليل والتنبؤ في ظل البيئة غير المستقرة، وقد كان الوزن النسبي لإجمالي المجال الفرعي "الحساسية للمشكلات" 75.06% .

جدول (16-5) الوزن النسبي لفقرات المجال الفرعي "الحساسية للمشكلات"

م	الحساسية للمشكلات	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value
1.	أتمتع بقدرة كبيرة على التنبؤ بالمشكلات المتعلقة بالعمل قبل وقوعها.	7.59	91.816	75.89	2	0.00
2.	أتميز بدرجة عالية من الوعي بمواطن القصور المتعلقة بأنظمة العمل.	7.64	89.461	76.42	1	0.00
3.	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	7.38	74.256	73.85	5	0.00
4.	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل.	7.57	87.811	75.71	3	0.00
5.	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	7.47	86.872	74.68	4	0.00
	<b>إجمالي المجال</b>	<b>37.53</b>	<b>97.99</b>	<b>75.06</b>		0.00

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من خلال جدول (17-5) يتضح الوزن النسبي لفقرات المجال الفرعي "القدرة على التحليل والربط" فقد احتلت الفقرة الثالثة (لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء) المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 80.40%، بينما جاءت الفقرة الخامسة (أستطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة) في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 78.01%، ويعزى احتلال الفقرة الثالثة على المرتبة الأولى إلى أن طبيعة عمل أصحاب المسميات الإشرافية تتطلب توفر مهارات الربط وإدراك العلاقات بين الأشياء حتى يمكن فهم ما يدور حولهم واتخاذ القرارات الصحيحة، أما احتلال الفقرة الخامسة للمرتبة الأخيرة فيدل على أن أصحاب المسميات الإشرافية بحاجة إلى استخدام أساليب توليد الأفكار بشكل أكبر حيث أن هناك حاجة إلى سماع وجهات النظر المختلفة والمزج بينها، وقد كان الوزن النسبي لإجمالي المجال الفرعي "القدرة على التحليل والربط" 79.12% .

جدول (17-5) الوزن النسبي لفقرات المجال الفرعي "القدرة على التحليل والربط"

م	القدرة على التحليل والربط	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	ترتيب الفقرة	المعنوية p-value
1.	لدي القدرة على تنظيم أفكارتي.	7.97	101.047	79.74	2	0.00
2.	لدي القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل.	7.96	94.053	79.59	3	0.00
3.	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء.	8.04	97.866	80.40	1	0.00
4.	لدي القدرة على تفسير العلاقة بين الأشياء والمقارنة بينها.	7.86	91.778	78.64	4	0.00
5.	أستطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة.	7.80	90.155	78.01	5	0.00
<b>إجمالي المجال</b>		<b>39.56</b>	<b>106.43</b>	<b>79.12</b>		0.00

المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

إجابة السؤال الثاني: ما مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر أصحاب المسميات الإشرافية فيها؟

من خلال جدول (18-5) يتضح الوزن النسبي لكل مجال فرعي من مجالات الإبداع وترتيب المجال، وكذلك الوزن النسبي لإجمالي مجال الإبداع:

جدول (18-5) الوزن النسبي لمجالات الإبداع والوزن النسبي الإجمالي للمجال

المجال	الوسط الحسابي	قيمة الاختبار	الوزن النسبي %	الترتيب	المعنوية p-value
الأصالة	36.88	93.09	73.77	4	0.00
الطلاقة	36.43	91.64	72.86	5	0.00
المرونة	38.45	101.23	78.89	2	0.00
الحساسية للمشكلات	37.53	97.99	75.06	3	0.00
القدرة على التحليل والربط	39.56	106.43	79.12	1	0.00
<b>إجمالي كلي لمجال الإبداع</b>	<b>188.94</b>	<b>109.17</b>	<b>75.58</b>		0.00

- يتبين مما سبق أن عنصر "القدرة على التحليل والربط" جاء في المرتبة الأولى من حيث مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر أصحاب المسميات الإشرافية فيها بوزن نسبي %79.12، ويعزى ذلك إلى أن:

1- إدراج أسئلة تقيس القدرة على التحليل والربط لدى المتقدمين لشغل إحدى الوظائف الإشرافية، مما يضمن اختيار أشخاص تتوفر فيهم القدرة على التحليل والربط بين الأشياء.

2- طبيعة عمل أصحاب المسميات الإشرافية من حيث تنظيم المهام وتبسيطها وتوزيعها على العاملين، وإدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها، وتجميع الآراء للخروج بأفكار جديدة تنمي قدرات

المسؤولين على التحليل والربط.

- عنصر "الطلاقة" جاء في المرتبة الأخيرة من حيث مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر أصحاب المسميات الإشرافية فيها بوزن نسبي 72.86، ويدل ذلك على أن:

1- طبيعة عمل المسؤولين تتطلب توفر عنصر الطلاقة فيهم بدرجة قوية من أجل الحديث مع رؤوسهم وتوضيح وجهات نظرهم في القرارات التي يتخذونها وحل المشكلات التي يواجهونها، وكذلك لتساعدهم في إدارة الاجتماعات مع رؤوسهم.

2- معدل الطلاقة عند أصحاب المسميات الإشرافية في الوزارات الفلسطينية يحتاج إلى المزيد من التدريب لرفع كفاءة هذا العنصر لديهم.

- الوزن النسبي لإجمالي مجال الإبداع كان 75.58%، ويعزى ذلك إلى أن:

1- التفكير الإبداعي مدرج كمعيار في اختيار الكفاءات لشغل المواقع الإشرافية في الوزارات الفلسطينية، إلا أنه لا يتم قياسه بشكل علمي دقيق، بالإضافة إلى تخصيص 5 درجات فقط لتقييم هذا الجانب في جدول تقييم المتقدمين للوظائف المختلفة المعمول به في ديوان الموظفين العام.

2- طبيعة عمل المدراء والمسؤولين قد تساعد على تنمية المهارات والقدرات الخاصة بالإبداع، حيث أن جانب من الإبداع يأتي بالتدريب.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (العساف، 2004) حيث غابت المستويات الإبداعية المرتفعة لدى مديرات المدارس في الرياض، ويعزى اختلاف نتائج دراسة العساف مع الدراسة الحالية لاختلاف مكان إجراء الدراسة واختلاف ظروف العمل فيها وبالتالي اختلاف مجتمع الدراسة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (القطار، 2012) حيث أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر في قطاع غزة كان مرتفعاً، ودراسة (جبر، 2010) حيث أن مستوى الإبداع الإداري لدى مدراء مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة يعتبر مرتفع، ودراسة (العجلة، 2009) حيث أن المديرون بالوزارات الفلسطينية في قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية، ودراسة (العازمي، 2006) حيث أنه توفرت القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية السعودية بدرجة كبيرة.

واتفقت نتائج هذه الدراسة من حيث قياس مستوى الإبداع لدى العاملين مع نتائج بعض الدراسات السابقة لأن مجتمع الدراسة في تلك الدراسات كان من المدراء مما أدى إلى تشابه في النتائج مع الدراسة الحالية، أو أن بعض المؤسسات التي أجريت فيها الدراسة أدرجت معيار الإبداع في عملية اختيار العاملين لديها، أو تقوم بتدريب موظفيها على الإبداع مما أظهر مستويات مرتفعة في الإبداع.

من خلال جدول (5-19) مقارنة بين الأوزان النسبية لمجالي المنظمة المتعلمة والإبداع وكذلك إجمالي المجالين معاً، حيث كان الوزن النسبي لإجمالي المجالين معاً "المنظمة المتعلمة والإبداع"

64.56%، وهذا يدل على أن عناصر المنظمة المتعلمة تلعب دوراً هاماً وقوياً في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية في حال كان هناك علاقة بين مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية وبين مستوى الإبداع لدى العاملين فيها.

جدول (19-5) الوزن النسبي لإجمالي المجالات

المعنوية p- value	الوزن النسبي %	قيمة الاختبار	الوسط الحسابي	المجال
0.00	59.09	66.95	289.55	إجمالي كلي لمجال المنظمة المتعلمة
0.00	75.58	109.17	188.94	إجمالي كلي لمجال الإبداع
0.00	64.56	89.48	477.78	دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية

### ثالثاً: اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة (الفرضية الرئيسية الأولى):  
الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.  
الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل أو تساوي مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

### الفرضية الرئيسية الأولى:

١. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية وبين مستوى الإبداع لدى العاملين فيها.  
يبين جدول رقم (20-5) أن معامل الارتباط يساوي 0.627، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية وبين مستوى الإبداع لدى العاملين فيها، مما يعني قبول هذه الفرضية.

جدول رقم (20-5)

معامل الارتباط بين مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية وبين مستوى الإبداع لدى العاملين فيها

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.00	0.627	توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية وبين مستوى الإبداع لدى العاملين فيها.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

توضح هذه الفرضية وجود علاقة طردية بين مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية وبين مستوى الإبداع لدى العاملين فيها، أي أنه كلما توافرت عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية بدرجة أكبر زاد مستوى الإبداع لدى العاملين في تلك الوزارات. كما أن وجود هذه العلاقة الارتباطية الطردية بين مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية وبين مستوى الإبداع لدى العاملين فيها، بالإضافة إلى الوزن النسبي الإجمالي لمجال المنظمة المتعلمة والإبداع بنسبة %64.56، يدل على أن المنظمة المتعلمة تلعب دوراً هاماً في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية وزيادة مستواه. ولاختبار هذه الفرضية الرئيسية تم تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1.1 توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين التعلم وبين مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية.

يبين جدول رقم (21-5) أن معامل الارتباط يساوي 0.569، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم وبين مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية.

جدول رقم (21-5)

معامل الارتباط بين التعلم وبين مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.00	0.569	توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين التعلم وبين مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يمثل نظام التعلم عنصراً جوهرياً في المنظمة المتعلمة، ويحتل التعلم مكانة مهمة في جميع مستويات المنظمة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي، ويعتبر التعلم أساساً نحو رفع

مستوى إبداع الموظفين، وجاء التعلم في المرتبة (الخامسة) من حيث العلاقة مع مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، ويعتقد الباحث أن التعلم جاء في المركز الأخير من حيث العلاقة مع مستوى الإبداع من وجهة نظر المستجيبين كون الوزارات لا تدعم مفهوم التعلم بكافة مستوياته بالشكل المطلوب، ولا تعمل على تطبيقه على أرض الواقع من حيث زيادة مهارات التعلم وفهم أنماطه المختلفة لدى العاملين رغم أهميته.

كما وتدلل العلاقة الطردية بين التعلم ومستوى الإبداع لدى العاملين، على أن الوزارات الفلسطينية إذا ما أرادت زيادة مستوى الإبداع لدى العاملين فيها يتوجب عليها الاهتمام بتعلم العاملين فيها بكافة المستويات والمهارات والأنماط.

1.2. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بيئة المنظمة وبين مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية.

يبين جدول رقم (22-5) أن معامل الارتباط يساوي 0.612، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة المنظمة وبين مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية.

جدول رقم (22-5)

معامل الارتباط بين بيئة المنظمة وبين مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.00	0.612	توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين بيئة المنظمة وبين مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

بيئة المنظمة ذات تأثير كبير على سلوك الأفراد في المنظمة، وتحدد الأسلوب الذي يمارسه الرؤساء في إدارتهم لمرؤوسيه، فكل عنصر من عناصر بيئة المنظمة (الرؤية، الثقافة، الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي) له دور هام في تهيئة المناخ المناسب لإبداع العاملين في المنظمة، وقد جاء عنصر بيئة المنظمة في المرتبة (الأولى) من حيث العلاقة مع مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية وهذا يدل على أهمية بيئة المنظمة الداعمة لإبداع العاملين من وجهة نظر المستجيبين.

وتدلل العلاقة الطردية بين بيئة المنظمة ومستوى الإبداع لدى العاملين، ضرورة اهتمام الوزارات بالبيئة الداخلية فيها وصياغة رؤى تتناسب مع طموحات أفرادها، ونشر ثقافة تعمل على دعم التعلم من خلال تشجيع القيم ذات العلاقة بالتعلم مثل فرق العمل وإدارة الذات، وإعداد خطط تحتوي على تحسين عملية التعلم من خلال العمليات والأنشطة المختلفة، وإعداد هياكل تنظيمية مرنة لا يوجد بها حواجز بين

الإدارات مما يسهل عملية الاتصال وانسياب المعلومات والتعاون داخل التنظيم، وهذا كله يعمل على زيادة مستوى إبداع العاملين في الوزارات.

١.٣. توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين تمكين الأفراد وبين مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية.

يبين جدول رقم (23-5) أن معامل الارتباط يساوي 0.598، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين الأفراد وبين مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية.

جدول رقم (23-5)

معامل الارتباط بين تمكين الأفراد وبين مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.00	0.598	توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين تمكين الأفراد وبين مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

تستمد المنظمة المتعلمة تميزها وقدرتها على النمو والابتكار والتفوق من خلال قدرتها على استثمار رأس المال البشري الخاص بها، فالأفراد هم قلب المنظمة النابض وبدونهم لن يتحقق أي إنجاز، وذلك يستدعي العمل على تمكين الأفراد العاملين في الوزارات مما ينتج عن ذلك موظفين يمتلكون معرفة ومهارات وخبرات جيدة تمكنهم من الإبداع في العمل، وقد جاء عنصر تمكين الأفراد في المرتبة (الثالثة) من حيث العلاقة مع مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية.

وتدل العلاقة الطردية بين تمكين الأفراد ومستوى الإبداع لدى العاملين ضرورة اهتمام الوزارات برأس المال البشري الخاص بها وبذل الجهود لتمكين الأفراد العاملين فيها عن طريق منحهم الصلاحيات للتصرف والتحرك بفعالية ومرونة، وزيادة مهاراتهم وتزويدهم بالمعرفة والمعلومات والخبرات والثقة بالنفس والمشاركة في اتخاذ القرار، وذلك لزيادة مستوى الإبداع لدى العاملين في تلك الوزارات.

1.4. توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وبين مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية.

يبين جدول رقم (24-5) أن معامل الارتباط يساوي 0.598، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وبين مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية.

جدول رقم (24-5)

معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وبين مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.00	0.598	توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين إدارة المعرفة وبين مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

نظام المعرفة بالمنظمة هو المسئول عن إدارة عمليات المعرفة في المنظمة، وهذه العمليات مستمرة ومتفاعلة ومتسلسلة، وتعتبر إدارة المعرفة القلب المحرك للمنظمة المتعلمة التي تعمل تنظيمياً وتقنياً على توجيه المعرفة داخل المنظمة مما يؤثر ذلك على إبداع العاملين فيها، وقد جاء عنصر إدارة المعرفة في المرتبة (الثالثة مكرر) من حيث العلاقة مع مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية.

وتدل هذه العلاقة على أن المستجيبين يتفقون على أن عمليات إدارة المعرفة الستة (اكتساب، إيجاد، تسجيل، استرداد، نقل واستغلال) من أهم المؤثرات على زيادة مستوى إبداع العاملين في الوزارات الفلسطينية، وعلى الوزارات الفلسطينية توجيه الجهود نحو البحث عن المعارف الجديدة ونقلها إلى العاملين فيها، والحفاظ على تلك المعارف وتسجيلها والعمل على استردادها عند الحاجة لها وذلك لاستغلالها استغلالاً أمثل لزيادة مستوى الإبداع لدى العاملين في تلك الوزارات.

1.5. توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التكنولوجيا وبين مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية.

يبين جدول رقم (25-5) أن معامل الارتباط يساوي 0.601، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التكنولوجيا وبين مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية.

جدول رقم (25-5)

معامل الارتباط بين تطبيق التكنولوجيا وبين مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.00	0.601	توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين تطبيق التكنولوجيا وبين مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

تعمل التكنولوجيا على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة أكبر، وهذا يساعد العاملين على زيادة مستوى الإبداع لديهم، وقد جاء عنصر تطبيق التكنولوجيا في المرتبة الثانية) من حيث العلاقة مع مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية.

وتوضح هذه العلاقة بين تطبيق التكنولوجيا ومستوى الإبداع بأنه يتوجب على الوزارات تطبيق أحدث الوسائل التكنولوجية، واستخدام الأجهزة والأدوات والشبكات والأنظمة لتجميع المعرفة وتنسيقها ومراقبتها وحفظها، وكذلك توليد المعرفة بطرق حرة مختلفة مما يؤثر على زيادة مستوى الإبداع لدى العاملين في تلك الوزارات.

#### الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05 \leq \alpha$  في استجابات المبحوثين حول توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي أو الإشرافي، مدة الخدمة، مكان العمل).

أولاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05 \leq \alpha$  في استجابات المبحوثين حول توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية تعزى للجنس.

من النتائج الموضحة في جدول رقم (26-5) يمكن استنتاج ما يلي:

ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية تعزى للجنس حيث كانت قيمة  $T = 0.497$ ، والدلالة الإحصائية =  $0.619$ ، أي أنه لا يوجد اختلاف بين استجابات الجنسين في توافر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية.

#### جدول رقم (26-5)

نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.831	0.214	67.3	67.7	فعالية التعلم
0.724	0.353	59.2	59.9	بيئة المنظمة
0.785	0.273	44.8	45.3	تمكين الأفراد
0.465	0.732	61.8	63.6	إدارة المعرفة
0.517	0.648	52.9	54.3	تطبيق التكنولوجيا
0.619	0.497	285.9	290.8	إجمالي محور المنظمة المتعلمة

ويعزو الباحث نتيجة عدم تأثر إجابات المبحوثين حول توافر عناصر المنظمة المتعلمة بمتغير الجنس إلى تشابه ظروف العمل التي يعمل بها الجنسين وكذلك عدم التمييز بينهما في المعاملة من قبل مسؤوليهم، أي أنهما يخضعان لنفس المعاملة ونفس الظروف.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (أبو زيد، 2013) حيث أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات مدراء مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة حول توافر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ودراسة (أبو حشيش ومرتجى، 2011) حيث أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي وذلك لصالح الإناث.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (البناء، 2012) حيث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية تعزى لمتغير الجنس، ودراسة (صباح، 2011) حيث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى الجنس، ودراسة (أبو عاذرة، 2007) حيث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى خصائص المنظمة المتعلمة في مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث تعزى إلى الجنس، ودراسة (الحواجرة، 2010) حيث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بشأن إدراك المبحوثين لأبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة البترا في الأردن تعزى للجنس.

ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  في استجابات المبحوثين حول توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية تعزى للعمر.

من النتائج الموضحة في جدول رقم (27-5) يمكن استنتاج ما يلي: تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بالنسبة لإجمالي محور المنظمة المتعلمة 0.049 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية تعزى للعمر وكانت الفروق لصالح الفئة 49-59 تلتها الفئة 39-48 مما يدل على أن عناصر المنظمة المتعلمة تتأثر تأثيراً مباشراً بالأعمار داخلها، أما بالنسبة للمجالات الفرعية داخل المنظمة المتعلمة وجدنا أن تطبيق التكنولوجيا له فروق معنوية واضحة وكانت لصالح فئات العمر الكبيرة.

جدول رقم (27-5) نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		من 59-49	من 48-39	من 38-29	من 28-18	
0.15	1.78	70.1	70.2	66.2	63.6	فعالية التعلم
0.11	2.03	63.3	61.9	58.3	56.5	بيئة المنظمة
0.15	1.78	47.7	47.1	44.1	41.1	تمكين الأفراد
0.092	2.16	66.1	66.3	61.5	57.8	إدارة المعرفة
0.033	2.96	58.1	55.6	53.2	46.5	تطبيق التكنولوجيا
0.049	2.66	305.6	301.3	283.5	265.6	إجمالي محور المنظمة المتعلمة

ويعزو الباحث تأثر استجابات المبحوثين في توافر عناصر المنظمة المتعلمة بمتغير العمر لصالح الفئات العمرية الكبيرة، بأن هذه الفئات تتمتع بخبرة واسعة ومعرفة جيدة بالعناصر المهمة التي تؤثر في المنظمة لتتحول إلى منظمة متعلمة، وقد تكون تلك الخبرات التي اكتسبها من خارج العمل الحكومي، وكانت الفروق واضحة في عنصر تطبيق التكنولوجيا لصالح الفئات العمرية الكبيرة كون هذه الفئات عملت قبل أعوام في ظل عدم تطور وسائل التكنولوجيا، وقد لاحظت أهمية تطبيق التكنولوجيا الحديثة في العمل والفروق التي أحدثته تلك الوسائل في تطوير العمل.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (صباح، 2011) حيث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى العمر، ودراسة (الحواجرة، 2010) حيث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بشأن إدراك المبحوثين لأبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة البترا في الأردن باختلاف فئاتهم العمرية. ثالثاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  في استجابات المبحوثين حول توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية تعزى للمسمى الوظيفي أو الإشرافي.

من خلال جدول (5-28) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بالنسبة لإجمالي محور المنظمة المتعلمة 0.036 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية تعزى للمسمى الإشرافي وكانت الفروق لصالح مدير عام، تلتها نائب مدير عام مما يدل على أن عناصر المنظمة المتعلمة تتأثر تأثيراً مباشراً بالمسمى الإشرافي داخلها، أما بالنسبة للمجالات الفرعية داخل المنظمة المتعلمة وجدنا أن محاور تمكين الأفراد، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا لها فروق معنوية واضحة وكانت لصالح مدراء عامون ثم نائب مدير عام.

جدول رقم (5-28)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي أو الإشرافي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات						المجال
		وكيل مساعد	مدير عام	نائب مدير عام	مدير دائرة	رئيس قسم	رئيس شعبة	
0.161	1.56	59	78.1	77.3	69.4	67.1	65.3	فعالية التعلم
0.270	1.28	56.7	67.5	70	61.1	59.4	57.8	بيئة المنظمة
0.041	2.35	44	56.6	52.1	47.4	44.7	42.4	تمكين الأفراد
0.008	3.16	65	78.7	74.1	65.9	63.3	57.9	إدارة المعرفة
0.034	2.45	57	70.2	56.1	52.8	52.9	51.9	تطبيق التكنولوجيا
0.036	2.42	281.5	351.2	333.1	299.9	287.4	275.5	إجمالي محور المنظمة المتعلمة

ويعزو الباحث تأثير إجابات المبحوثين حول توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية بمتغير المسمى الإشرافي حيث كانت الفروق لصالح المسمى الإشرافي مدير عام، كون المسمى الإشرافي مدير عام من أعلى المسميات الإشرافية الموجودة في الوزارات ويعتبر أصحاب هذا المسمى من صانعي القرار وواضعي سياسات الوزارة، وتتعكس وجود الفروق في الاستجابات لصالحهم من فهمهم لأهمية توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات، وكانت استجاباتهم بأهمية عناصر المنظمة المتعلمة (تمكين الأفراد، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا) من خبرتهم ومعرفتهم بأهمية توفر تلك العناصر لتحويل الوزارات إلى منظمات متعلمة.

رابعاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  في استجابات المبحوثين حول توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية تعزى لمدة الخدمة.

من خلال جدول (5-29) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بالنسبة لإجمالي محور المنظمة المتعلمة 0.403 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية تعزى لمدة الخدمة.

#### جدول رقم (5-29)

##### نتائج اختبار "التباين الأحادي" - مدة الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		15 فأكثر	10- أقل من 15	5- أقل من 10	أقل من 5 سنوات	
0.418	.094	70.1	66.1	67.2	65.9	فعالية التعلم
0.602	0.62	61.4	58.2	59.8	58.6	بيئة المنظمة
0.246	1.39	46.6	42.7	46.2	44.6	تمكين الأفراد
0.609	0.61	64.7	61.8	63.5	59.9	إدارة المعرفة
0.313	1.19	56.3	52.5	53.7	50.8	تطبيق التكنولوجيا
0.403	0.97	299.1	281.5	290.5	279.3	إجمالي محور المنظمة المتعلمة

ويعزو الباحث عدم تأثير إجابات المبحوثين حول توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية بمتغير مدة الخدمة إلى أن المبحوثين يخضعون لنفس الظروف ونفس قانون الخدمة المدنية بالإضافة إلى أن كثير من الأعمال الحكومية هي إجراءات روتينية وهذا لم يغير من اعتقادات العاملين وثقافتهم وفهمهم للعناصر المهمة التي تؤثر في بناء المنظمات المتعلمة، كما أن مفهوم المنظمة المتعلمة هو مفهوم إداري جديد بدأ الاهتمام به حديثاً في المجتمعات العربية عامة والفلسطينية خاصة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو زيد، 2013) حيث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تقديرات مدراء المدارس بوكالة الغوث في محافظات غزة حول درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ودراسة (البناء، 2012) حيث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في

متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، ودراسة (صباح، 2011) حيث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين للدراسة حول واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى الخبرة الوظيفية، ودراسة (أبو حشيش ومرجى، 2011) حيث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، ودراسة (أبو عاذرة، 2007) حيث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى خصائص المنظمة المتعلمة في مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث تعزى إلى الخبرة، ودراسة (الحواجرة، 2010) حيث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بشأن إدراك المبحوثين لأبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة البترا في الأردن تعزى لسنوات الخبرة.

خامساً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  في استجابات المبحوثين حول توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية تعزى لمكان العمل.

من خلال جدول (30-5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بالنسبة لإجمالي محور المنظمة المتعلمة 0.21 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية تعزى لمكان العمل.

#### جدول رقم (30-5)

##### نتائج اختبار "التباين الأحادي" - مكان العمل

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		التربية والتعليم	الداخلية	الأوقاف	المالية	الصحة	
0.36	1.1	72.4	65.6	63.8	66.3	67.4	فعالية التعلم
0.11	1.9	66.1	57.8	56.7	57	59.3	بيئة المنظمة
0.59	0.69	48.4	43	44.2	43.7	45	تمكين الأفراد
0.18	1.58	70.3	61.6	60.4	62	62.3	إدارة المعرفة
0.16	1.67	53.4	59.4	49.9	54.4	53.2	تطبيق التكنولوجيا
0.21	1.48	316.7	278.6	281.6	283.3	287.3	إجمالي محور المنظمة المتعلمة

ويعزو الباحث عدم تأثر إجابات المبحوثين حول توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية بمتغير مكان العمل كون كل الوزارات تخضع لقانون الخدمة المدنية، ويعمل موظفي الوزارات في نفس الظروف تقريباً مما نتج عن ذلك عدم اختلاف في إجاباتهم حول توافر عناصر المنظمة المتعلمة.

### الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي أو الإشرافي، مدة الخدمة، مكان العمل).

أولاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05 \leq \alpha$  في استجابات المبحوثين حول مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية تعزى للجنس.

من النتائج الموضحة في جدول رقم (31-5) يمكن استنتاج ما يلي:

ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية تعزى للجنس حيث كانت قيمة  $T = 0.398$ ، والدلالة الإحصائية  $= 0.662$ ، أي أنه لا يوجد اختلاف بين الجنسين في مستوى الإبداع في الوزارات الفلسطينية.

#### جدول رقم (31-5)

نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.69	-0.87	37.5	36.6	الأصالة
0.383	0.724	35.9	36.6	الطلاقة
0.470	0.369	38.2	38.5	المرونة
0.712	1.16	36.2	37.7	الحساسية للمشكلات
0.245	0.438	39.3	39.6	القدرة على التحليل والربط
0.662	0.398	187.7	189.3	إجمالي مستوى الإبداع

ويعزو الباحث نتيجة عدم تأثر إجابات المبحوثين حول مستوى الإبداع بمتغير الجنس إلى تشابه ظروف العمل التي يعمل بها الجنسين وكذلك عدم التمييز بينهما في المعاملة من قبل مسؤوليهم، أي أنهما يخضعان لنفس المعاملة ونفس الظروف، وكذلك أن الإبداع قدرة فطرية لدى البشر بغض النظر عن الجنس، ويمكن تدميته بالتنشئة الاجتماعية والتعلم والتدريب وتجارب الحياة مع وجود الفروق الفردية من شخص لآخر.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (جبر، 2012) حيث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مديري مدارس وكالة الغوث حول الإبداع الإداري تعزى إلى الجنس، ودراسة (الجعبري، 2009) حيث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي شركة كهرباء الخليل تعزى إلى متغير الجنس، ودراسة (العجلة، 2009) حيث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة تعزى إلى الجنس، ودراسة

(أبو جامع، 2008) حيث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على امتلاك مقدرات الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في المؤسسة التربوية الأردنية تعزى إلى الجنس.

ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05 \leq \alpha$  في استجابات المبحوثين حول مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية تعزى للعمر.

من خلال جدول (32-5) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  بالنسبة لإجمالي مجال مستوى الإبداع 0.048 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول توافر مستوى الإبداع في الوزارات الفلسطينية تعزى للعمر وكانت الفروق لصالح الفئة 49-59 تلتها الفئة 39-48 مما يدل على أن مستوى الإبداع يتأثر متأثراً مباشراً بالأعمار، أما بالنسبة للمجالات الفرعية داخل مستوى الإبداع وجدنا أن عنصري الطلاقة والمرونة لهما فروق معنوية واضحة وكانت لصالح فئات العمر الكبيرة.

#### جدول رقم (32-5)

##### نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		من 59-49	من 48-39	من 38-29	من 28-18	
0.44	0.89	37.6	36.4	37.2	35.1	الأصالة
0.014	3.61	37.8	36.5	36.7	32.2	الطلاقة
0.005	2.55	39.4	38.9	38.5	34.9	المرونة
0.084	2.23	38.6	37.5	37.5	34.3	الحساسية للمشكلات
0.074	2.34	40.4	39.9	39.6	36.3	القدرة على التحليل والربط
0.048	2.59	193.3	189.6	189.6	172.8	إجمالي مستوى الإبداع

ويعزو الباحث تأثر إجابات المبحوثين حول مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية بمتغير العمر لصالح الفئات العمرية الكبيرة لأن أصحاب هذه الفئة اكتسبوا خبرة طويلة سواء من داخل الحكومة أم من خارجها، وهذا الكم من الخبرات كان له دور في تحسين مستوى عناصر الإبداع لديهم وخاصة عنصري الطلاقة والمرونة كما هو واضح في جدول التحليل، مما يدل على أن أكثر العاملين مرونة وقدرة على التعبير عن أفكارهم بطلاقة هم أصحاب الفئات العمرية الكبيرة، ومما تجدر الإشارة إليه أن علماء النفس أكدوا على أن "الشخص المبدع يكون أكثر قدرة على الابتكار في سن الثلاثين أو أوائل الأربعين من عمره، مقارنة بقدراته الإبداعية قبل بلوغه الثلاثين من العمر" (عبد الفتاح، 1995: 70) وهذا يبدو واضحاً مع النتيجة السابقة من حيث تقارب درجات الفئات العمرية الكبيرة وحصول الفئة العمرية الصغيرة على أقل درجة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (جبر، 2012) حيث أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مديري مدارس وكالة الغوث حول الإبداع الإداري تعزى إلى العمر، ودراسة (رضا، 2003) حيث أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية في مطار الملك عبد العزيز في جدة تعزى إلى العمر ولصالح الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الجعيري، 2009) حيث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي شركة كهرباء الخليل تعزى إلى العمر، ودراسة (العجلة، 2009) حيث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة تعزى إلى العمر، ودراسة (العازمي، 2006) حيث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تجاه توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين بوزارة الداخلية السعودية تعزى إلى العمر، ودراسة (العساف، 2004) حيث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض تعزى إلى العمر.

ثالثاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05 \leq \alpha$  في استجابات المبحوثين حول مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية تعزى للمسمى الوظيفي أو الإشرافي.

من خلال جدول (5-33) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بالنسبة لإجمالي محور مستوى الإبداع 0.049 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول توافر مستوى الإبداع في الوزارات الفلسطينية تعزى للمسمى الإشرافي وكانت الفروق لصالح مدير عام، تلتها نائب مدير عام مما يدل على أن مستوى الإبداع يتأثر تأثيراً مباشراً بالمسمى الإشرافي داخلها، أما بالنسبة للمجالات الفرعية داخل مستوى الإبداع وجدنا القدرة على التحليل والربط له فروق معنوية واضحة وكانت لصالح مدراء عامون ثم نائب مدير عام.

جدول رقم (5-33)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي أو الإشرافي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات						المجال
		وكيل مساعد	مدير عام	نائب مدير عام	مدير دائرة	رئيس قسم	رئيس شعبة	
0.11	1.77	38	40.8	40.1	38.1	36.3	36.2	الأصالة
0.03	2.49	35	40.5	40.7	38	36.1	35.1	الطلاقة
0.18	1.51	37	40.3	41.1	39.8	38.5	37.3	المرونة
0.16	1.58	37	40.8	39.9	38.7	37.7	36.3	الحساسية للمشكلات
0.05	2.16	35	40.8	40.8	41.4	39.5	38.1	القدرة على التحليل والربط
0.049	2.16	182	203.1	203.7	195.9	187.7	182.7	إجمالي مستوى الإبداع

ويعزو الباحث تأثير إجابات المبحوثين حول مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية بمتغير المسمى الإشرافي لصالح المسمى الإشرافي "مدير عام" كون هذا المسمى من أعلى وأهم المسميات الإشرافية الموجودة على مستوى الحكومة، ويعتبر أصحاب هذا المسمى من صانعي القرار وواضعي سياسات الوزارة، ولذلك يتوجب على شاغل هذا المنصب أن يتوفر به قدر كبير من عناصر الإبداع لأهمية العمل الذي يمارسه، وخاصة عنصر القدرة على التحليل والربط بين الأشياء لما لهذا العنصر قدرات عقلية خاصة تختلف عن الآخرين في رؤية الأمور والربط بينها والقدرة على تحليل المواقف.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الجعبري، 2009) حيث أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي شركة كهرباء الخليل تعزى إلى المسمى الوظيفي، ودراسة (أبو جامع، 2008) حيث أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية على امتلاك مقدرات الإبداع الإداري لدى العاملين الإداريين في المؤسسة التربوية الأردنية تعزى إلى المركز الوظيفي. رابعاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05 \leq \alpha$  في استجابات المبحوثين حول مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية تعزى لمدة الخدمة.

من خلال جدول (5-34) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بالنسبة لإجمالي محور المنظمة المتعلمة 0.71 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول توافر مستوى الإبداع في الوزارات الفلسطينية تعزى لمدة الخدمة.

#### جدول رقم (5-34)

##### نتائج اختبار "التباين الأحادي" - مدة الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		15 فأكثر	10- أقل من 15	5- أقل من 10	أقل من 5 سنوات	
0.63	0.578	36.8	36.3	36.9	38.4	الأصالة
0.71	0.461	36.8	36.3	36.5	35	الطلاقة
0.23	1.46	39.3	38.4	37.5	39.4	المرونة
0.47	0.842	38.2	37.8	36.7	37.4	الحساسية للمشكلات
0.46	0.857	40.3	39.4	38.9	40.3	القدرة على التحليل والربط
0.71	0.458	191.6	188.2	186.6	190.5	إجمالي مستوى الإبداع

ويعزو الباحث عدم تأثير إجابات المبحوثين حول مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية بمتغير مدة الخدمة إلى أن المبحوثين يخضعون لنفس الظروف ونفس قانون الخدمة المدنية، بالإضافة إلى أن كثير من الأعمال الحكومية هي إجراءات روتينية لا تؤدي إلى تطوير إبداع العاملين،

وهذا أدى إلى عدم وجود فروق بين الأشخاص بمرور الوقت في العمل الحكومي، كما أن عدد سنوات الخدمة قد يثري الخبرة بالمجال الفني أو الإداري وليس بالضرورة أن ينمي قدرات الأفراد الإبداعية وبالتالي لا يوجد فروق في مستوى الإبداع لدى العاملين تبعاً لمدة الخدمة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (جبر، 2012) حيث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مديري مدارس وكالة الغوث حول الإبداع الإداري تعزى إلى سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، ودراسة (الجعبري، 2009) حيث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي شركة كهرباء الخليل تعزى إلى عدد سنوات الخدمة، ودراسة (العجلة، 2009) حيث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، ودراسة (العازمي، 2006) حيث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تجاه توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين بوزارة الداخلية السعودية تعزى إلى سنوات الخدمة، ودراسة (العساف، 2004) حيث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع لدى مديرات المدارس في مدينة الرياض تعزى إلى الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، ودراسة (رضا، 2003) حيث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية في مطار الملك عبد العزيز في جدة تعزى إلى سنوات الخدمة.

**خامساً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  في استجابات المبحوثين حول مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية تعزى لمكان العمل.**

من خلال جدول (5-35) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بالنسبة لإجمالي مجال مستوى الإبداع 0.657 مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول توافر مستوى الإبداع في الوزارات الفلسطينية تعزى لمكان العمل.

جدول رقم (5-35) نتائج اختبار "التباين الأحادي" - مكان العمل

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		التربوية والتعليم	الداخلية	الأوقاف	المالية	الصحة	
0.284	1.26	36.6	37.7	40.4	36.8	36.5	الأصالة
0.758	0.469	37	36.4	38.2	36.9	36.1	الطلاقة
0.484	0.867	37.3	38.6	40.8	39	38.4	المرونة
0.788	0.429	37.5	37.3	37.4	36.6	37.5	الحساسية للمشكلات
0.884	0.291	39.6	40.2	40.8	39.2	39.4	القدرة على التحليل والربط
0.657	0.609	188.2	190	199.7	188.6	187.9	إجمالي مستوى الإبداع

ويعزو الباحث عدم تأثر إجابات المبحوثين حول مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية بمتغير مكان العمل كون كل الوزارات تخضع لقانون الخدمة المدنية، ويعمل موظفي الوزارات في نفس الظروف تقريباً، وهذه الظروف تخلق من الحوافز التي تدعم الإبداع، كما تقل البرامج التدريبية الداعمة للإبداع، مما نتج عن ذلك عدم اختلاف إجابات المبحوثين حول مستوى الإبداع في مختلف الوزارات.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (رضاء، 2003) حيث أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية في مطار الملك عبد العزيز في جدة تعزى إلى جهة العمل ولصالح الجوازات.

**إجابة السؤال الرابع: ما سبل تطوير الوزارات الفلسطينية وتحويلها لمنظمات متعلمة وتحسين مستوى الإبداع لدى العاملين فيها؟**

أجمع المستجيبون على السبل التالية لتطوير الوزارات وتحويلها لمنظمات متعلمة وتحسين مستوى الإبداع لدى العاملين فيها:

- إعداد البرامج التدريبية وفق احتياجات فعلية لواقع المؤسسة والعمل على تنفيذها.
- اهتمام الجهات العليا في الوزارة بتدريب وتطوير العاملين والاستفادة من مخرجات التدريب.
- رفع مستوى الرقابة الذاتية عن طريق عقد الندوات وطرح الأفكار الإبداعية وتفعيل الحوافز لذلك.
- الوعي لحجم المسؤولية والبعد عن الأناية والكسب الذاتي.
- رفع روح الفريق الواحد والمسؤولية المشتركة.
- تحسين القدرات الالكترونية وطرق المعالجة الحديثة بالتعامل مع النظام الحكومي.
- امتلاك زمام المبادرة والأفكار الإبداعية وواقعيتها والبحث عن أساليب جديدة تهدف إلى تحسين الأداء ونوعيته.

- تشجيع الموظفين على التعلم.
- إعداد خطط واضحة للموظفين داخل المنظمة ومناقشتها لموائمة الأحداث المستقبلية.
- استخلاص العبر من الدراسات والدوريات المختصة في التطوير والإبداع.
- عمل ورشات علمية لبحث سبل تطوير الموظفين.
- توثيق كل التجارب للمؤسسات سواء الناجحة أو الفاشلة.
- زيادة أدوات التواصل وتطويرها.
- توفير الدعم النفسي ورفع الروح المعنوية للعاملين للخروج من روتين العمل.

## الفصل السادس النتائج والتوصيات

- مقدمة.
- النتائج.
- التوصيات.
- الدراسات المقترحة.

## مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض أهم نتائج الدراسة التي خلص إليها الباحث بعد عمليات تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، والوقوف على دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، ثم يقدم الباحث توصياته المقترحة في ضوء نتائج الدراسة بهدف الاهتمام بتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بعناصرها المهمة في الوزارات الفلسطينية وذلك للعمل على زيادة مستوى الإبداع لدى العاملين فيها.

## أولاً: نتائج الدراسة:

### 1- النتائج المتعلقة بمدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية:

تتوافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية بنسبة %59.09، حيث كان ترتيب توافر تلك العناصر في الوزارات الفلسطينية تبعاً لأوزانها النسبية كما يلي:

- فعالية التعلم بنسبة %61.48.
- تطبيق التكنولوجيا بنسبة %59.91.
- بيئة المنظمة بنسبة %59.77.
- إدارة المعرفة بنسبة %57.35.
- تمكين الأفراد بنسبة %56.44.

وتعتبر نسبة توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية ضعيفة، وبحاجة إلى اهتمام أكبر من الإدارة العليا في كيفية تطبيق تلك العناصر بصورة علمية سليمة، والأخذ بتوصيات هذه الدراسة التي من شأنها تطبيق أفضل لمفهوم وعناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية وبالتالي زيادة نسبة توافرها في تلك الوزارات، ويعتقد الباحث بأن ضعف نسبة توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية يرجع إلى عدم وجود رؤية أو هدف استراتيجي واضح في الوزارات يتعلق بتحويل تلك الوزارات إلى منظمات متعلمة والاهتمام بعناصرها، بالإضافة إلى أن المستجيبين قد حاولوا انتقاد السياسة الموجودة لدى الإدارات العليا في الوزارات لا سيما وأن أكبر نسبة من المستجيبين كانت من فئة الإدارة الوسطى والتنفيذية وليست العليا.

### 2- النتائج المتعلقة بمستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية:

مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية كان بنسبة %75.58، حيث كان ترتيب مستوى عناصر الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية تبعاً لأوزانها النسبية كما يلي:

- القدرة على التحليل والربط بنسبة %79.12.
- المرونة بنسبة %78.89.
- الحساسية للمشكلات بنسبة %75.06.
- الأصالة بنسبة %73.77.

- الطلاقة بنسبة %72.86.

وتعتبر نسبة مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية جيدة، ولكنها تحتاج إلى مزيد من اهتمام الإدارة العليا في تبني بعض الاستراتيجيات التي جاءت في توصيات هذه الدراسة لرفع مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، ويعتقد الباحث بأن نسبة مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية كانت جيدة كون المستجيبين هم من أصحاب المواقع الإشرافية التي تتطلب توفر الإبداع في شاغليها، إضافة إلى أن العمل الإشرافي قد ينمي لدى شاغله المهارات الإبداعية، بالإضافة إلى أن المستجيبين يتحدثوا عن أنفسهم في تحديد مستوى الإبداع وبالتالي من الصعب أن يحددوا لأنفسهم مستويات إبداعية منخفضة.

### 3- النتائج المتعلقة بالعلاقة بين مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية وبين مستوى الإبداع لدى العاملين فيها:

- توجد علاقة طردية بين مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية وبين مستوى الإبداع لدى العاملين فيها بدرجة ارتباط "0.627".  
هذه العلاقة الطردية تدل على أنه كلما توافرت عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية بدرجة أكبر زاد مستوى الإبداع لدى العاملين في تلك الوزارات، وبالتالي على الوزارات الفلسطينية الاهتمام بتطبيق أفضل لمفهوم المنظمة المتعلمة والأخذ بتوصيات هذه الدراسة لزيادة نسبة توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات مما يؤدي إلى زيادة نسبة الإبداع لدى العاملين فيها.
- توجد علاقة طردية بين (التعلم، بيئة المنظمة، تمكين الأفراد، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا) وبين مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية بدرجات ارتباط متفاوتة كالتالي:

- درجة الارتباط بين التعلم ومستوى الإبداع 0.569.

- درجة الارتباط بين بيئة المنظمة ومستوى الإبداع 0.612.

- درجة الارتباط بين تمكين الأفراد ومستوى الإبداع 0.598.

- درجة الارتباط بين إدارة المعرفة ومستوى الإبداع 0.598.

- درجة الارتباط بين تطبيق التكنولوجيا ومستوى الإبداع 0.601.

هذه العلاقات الطردية بين عناصر المنظمة المتعلمة ومستوى الإبداع يدل على أن كل عنصر من عناصر المنظمة المتعلمة له دور في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، وبالتالي على الوزارات الاهتمام بكل عناصر المنظمة المتعلمة لزيادة نسبة توافرها في الوزارات الفلسطينية مما يؤدي إلى زيادة نسبة الإبداع لدى العاملين فيها.

- دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية كان بوزن نسبي %64.56.

من خلال النتيجة السابقة يتبين أن المنظمة المتعلمة لها دور هام في تشجيع الإبداع لدى

العاملين في الوزارات الفلسطينية، وذلك بعد أن تبين أن هناك علاقة طردية بين مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية وبين مستوى الإبداع لدى العاملين فيها، وعلى الوزارات الفلسطينية الاهتمام بتطبيق أفضل لمفهوم وعناصر المنظمة المتعلمة والأخذ بتوصيات هذه الدراسة لزيادة نسبة الإبداع لدى العاملين فيها.

#### 4- النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05 \leq \alpha$  في استجابات المبحوثين حول توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، مدة الخدمة، مكان العمل).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05 \leq \alpha$  في استجابات المبحوثين حول توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير العمر ولصالح الفئة العمرية 49-59 سنة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05 \leq \alpha$  في استجابات المبحوثين حول توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي أو الإشرافي ولصالح المسمى الإشرافي مدير عام.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05 \leq \alpha$  في استجابات المبحوثين حول مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، مدة الخدمة، مكان العمل).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05 \leq \alpha$  في استجابات المبحوثين حول مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير العمر ولصالح الفئة العمرية 49-59 سنة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05 \leq \alpha$  في استجابات المبحوثين حول مستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي أو الإشرافي ولصالح المسمى الإشرافي مدير عام.
- ارتفاع نسبة الذكور من أصحاب المسميات الإشرافية في الوزارات الفلسطينية التي أجريت فيها الدراسة مقارنة بالإناث حيث بلغت نسبة الذكور 73.4% ونسبة الإناث 26.6%، حيث زادت هذه النسبة في المسميات الإشرافية مدير دائرة فأعلى.
- ارتفاع نسبة الفئة العمرية 18-28 سنة بين أصحاب المسميات الإشرافية في الوزارات الفلسطينية التي أجريت فيها الدراسة حيث بلغت النسبة 52.3%.
- ارتفاع نسبة المسمى الإشرافي رئيس قسم بين المسميات الإشرافية في الوزارات التي أجريت فيها الدراسة حيث بلغت النسبة 47.7%، ما عدا وزارة المالية حيث كان نسبة المسمى الإشرافي مدير دائرة هو الأعلى بنسبة 38.9%.
- ارتفعت نسبة مدة الخدمة من 5- أقل من 10 سنوات بين المسميات الإشرافية في الوزارات التي أجريت فيها الدراسة حيث بلغت النسبة 34.2%، ما عدا وزارة الأوقاف فقد زادت فيها نسبة مدة الخدمة

- 15 سنة فأكثر حيث بلغت %35.3، ووزارة التربية والتعليم فقد زادت فيها نسبة مدة الخدمة من 10- أقل من 15 سنة حيث بلغت النسبة %45.9.
- ارتفعت نسبة المسميات الإشرافية الموجودة في وزارة الصحة مقارنة في باقي الوزارات التي أجريت فيها الدراسة حيث بلغت النسبة %67.4.

## ثانياً: توصيات الدراسة:

### 1- التوصيات المتعلقة بمدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية:

- الاهتمام بالتعلم بكل مستوياته وإدراجه ضمن البرامج التدريبية لاكتساب مهاراته المختلفة.
- دمج التعلم في كل العمليات والإجراءات الخاصة بالوزارات.
- تمكين العاملين داخل الوزارات وزيادة قدرتهم على التعلم والتصرف بفعالية ومرونة من خلال منحهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعرفة والمعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما ينعكس على روحهم المعنوية وإحساسهم بالولاء والانتماء، وعملهم في فريق متعاون ينتج عنه تحسن في أدائهم ينعكس إيجابياً على أداء المنظمة بشكل عام.
- إرساء منهجية فعالة لإدارة المعرفة تتضمن أنشطة المعرفة من (إيجاد واكتساب وتخزين ونقل واسترجاع وتطبيق المعرفة).
- تطوير النظام التقني في الوزارات بحيث يعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة أكبر.

### 2- التوصيات المتعلقة بمستوى الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية:

- الاهتمام باستراتيجيات دعم الإبداع في المنظمات مثل إستراتيجية توليد الأفكار، والتدريب على الإبداع، والاهتمام بالخصائص التنظيمية التي تؤثر على الإبداع مثل نوع القيادة والثقافة السائدة والهيكل التنظيمي.
- إدراج مقياس للإبداع وعناصره ضمن نظام اختيار العاملين في الوزارات الفلسطينية وخاصة للوظائف الإشرافية، سواء كان هذا النظام اختبار أو مقابلة شخصية، لضمان اختيار أشخاص تتوفر فيهم عناصر الإبداع.
- تطوير نظام تقييم الأداء الخاص بالعاملين في الوزارات الفلسطينية وخاصة أصحاب المسميات الإشرافية، بحيث يكون الإبداع وعناصره أحد عناصر التقييم، وربط نظام التقييم بعملية التدريب لتحديد احتياج العاملين للدورات التدريبية بدقة، وذلك لتحسين وتطوير كفاياتهم ومهاراتهم مما يزيد من إبداعهم في العمل.
- استحداث نظام للحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن الإبداع في العمل.

### 3- التوصيات المتعلقة بالعلاقة بين مدى توافر عناصر المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية وبين مستوى الإبداع لدى العاملين فيها:

استحداث وحدة مساندة في كل وزارة تسمى "وحدة التعلم" تشرف على تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية وفق خطة إستراتيجية ممنهجة، كإستراتيجية للتطوير وتمكين الأفراد العاملين فيها مما يزيد من إبداع العاملين ويعود بالفائدة على تلك الوزارات، وذلك عن طريق:

- المشاركة في تطوير الرؤية الخاصة بالوزارات بحيث تتضمن أهمية أن تكون منظمة متعلمة.
- إدراج هدف التحول إلى منظمات متعلمة ضمن الخطط الإستراتيجية للوزارات وأهدافها وأنشطتها، والربط المستمر بين العمل والتعلم.
- المشاركة في إعادة بناء الهياكل التنظيمية للوزارات بحيث تكون انسيابية منبسطة لا يوجد بها حواجز بين الإدارات، مما يساعد على عملية الاتصال وتبادل المعلومات.
- استحداث نظام لمكافأة الأفراد والفرق على التعلم بناءً على معايير متعلقة بالتعلم.
- حفظ تجارب الوزارات الناجحة والفاشلة بكل حيثياتها والاستفادة منها في تجارب لاحقة.
- تفعيل تبادل التقارير والزيارات مع الدوائر الحكومية على الصعيدين العربي والدولي، للاطلاع على تجارب الآخرين والاستفادة منها نحو تطبيق أفضل لمفهوم المنظمة المتعلمة.

### 4- التوصيات المتعلقة بالبيانات الشخصية:

- الاهتمام بموضوع التعددية في اختيار أصحاب المواقع الإشرافية في الوزارات الفلسطينية وعدم تفضيل الذكور على الإناث.
- استغلال الطاقات الشابة الموجودة في الوزارات الفلسطينية والتي تعتبر أكبر وأهم نسبة.
- الاهتمام بالمسمى الإشرافي رئيس قسم وإعداد شاغليه إعداداً جيداً من حيث التدريب والقيادة لأنهم مدراء الغد، وخاصة أن نسبة المسمى الإشرافي رئيس قسم أكبر نسبة موجودة في الوزارات.

## ثالثاً: الدراسات المقترحة:

- بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الوزارات الفلسطينية.
- إجراء دراسة مقارنة بين تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في الوزارات الفلسطينية وبين منظمات المجتمع المدني.
- دور المنظمة المتعلمة في زيادة الأداء الوظيفي للعاملين في الوزارات الفلسطينية.

## قائمة المراجع:

### أولاً: مراجع باللغة العربية:

- إبراهيم، عبد الستار. (2002). الإبداع قضاياها وتطبيقاته. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
- ابن منظور، جمال الدين. (1981). لسان العرب. القاهرة: دار المعارف.
- أبو حشيش، بسام. ومرتجي، زكي. (2011). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة الجامعة الإسلامية. 19(2).
- أبو خضير، إيمان. (2006). إدارة التنظيم التعليمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح لمفهوم المنظمة المتعلمة. رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود: الرياض.
- أبو زيد، خالد. (2010). أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية. قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط: الأردن.
- أسعد، يوسف. (1991). سيكولوجية النمطية والإبداعية. القاهرة: نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع.
- إلياس، طه. (1999). التعليم غير النظامي لتعليم الكبار. عمان: دار مجدلاوي للنشر.
- بربراي، نضال. (2011). واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيدالة والأطباء في الضفة الغربية. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل. الخليل.
- البغدادي، عادل. والعبادي، هاشم. (2010). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- بكار، براء. (2002). إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة. قسم إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- بلواني، أنجود. (2008). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها. كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية: نابلس.
- البناء، شادي. (2012). درجة ممارسة الإدارة المدرسية لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وسبل تفعيلها. كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة.

- التلباني، نهاية. وسالم، محمد. (2011). أبعاد المنظمة المتعلمة في مستشفى الشفاء في غزة من وجهة نظر العاملين فيها. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. 7(2).
- جبر، عبد الرحمن. (2010). الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي. قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- جروان، فتحي. (2002). الإبداع مفهومه-معايير-نظرياته-قياسه-تدريبه-مراحل-العملية الإبداعية. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- الجعبري، عنان. (2009). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية. كلية الدراسات والبحث العلمي، جامعة الخليل. الخليل.
- جلاب، إحسان. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- حسين، ليث. (2004). دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة. رسالة غير منشورة. قسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل: الموصل.
- الحكيم، ليث. الأمير، عمار. الخفاجي، حاكم. (2009). دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية 11(2).
- حمادي، عبلة. (2013). دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة. قسم إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أكلي محند أولحاج. البويرة.
- الحمادي، علي. (1999). شرارة الإبداع. بيروت: دار ابن حزم.
- حمدونة، رأفت. (2010). أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي. قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية. غزة.
- حمود، خضير. (2010). منظمة المعرفة. عمان: دار صفاء.
- الحواجرة، كامل. (2010). المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي. مجلة علوم إنسانية 7(45).
- خالد، نظيمة. وباشري، نفيسة. (1997). السلوك الإنساني في الإدارة. القاهرة: مطبعة العمرانية.
- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك (2004). منهج الجودة الشاملة: تجارب الإبداع والجودة. ط3. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.

- خضر، ضحى. (2009). نحو رؤية جديدة لمؤسسات التعليم العالي في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة. مجلة كلية التربية. 1(71).
- خير الله، جمال. (2009). الإبداع الإداري. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- خيرة، عيشوش. (2011). التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أبي بكر بلقايد: الجزائر.
- خيرة، عيشوش. ونصيرة، علاوي. (2011). دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع. ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة. جامعة بشار. سوريا.
- الدهان، أميمة. (1992). نظريات منظمات الأعمال المعاصرة. عمان: مطبعة الصفدي.
- الرشودي، محمد. (2007). بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية. قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
- رضا، حاتم. (2003). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي. قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
- الرفاعي، محمد. الشيبان، أحمد. الروابدة، محمد. (2013). مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال 9(1).
- روشكا، ألكسندرو. (1989). الإبداع العام والخاص. (ترجمة غسان أبو فخر). الكويت: عالم المعرفة.
- زايد، عبد الناصر. بوبشيت، خالد. المطيري، زعار. (2009). المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية. معهد الإدارة العامة.
- الزغلول، عماد. (2006). نظريات التعلم. عمان: دار الشروق.
- الزيادات، محمد. (2008). إدارة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد. (2005). منظمات التعلم. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة.
- السرور، ناديا. (2002). مقدمة في الإبداع. عمان: دار وائل للنشر.

- السلمي، علي. (1980). السلوك الإنساني في الإدارة. القاهرة: مكتبة غريب.
- السويدان، طارق. والرفاعي، نجيب. (1994). الإبداع والتفكير الابتكاري. الكويت: شركة الإبداع الخليجي.
- السويدان، طارق. والعدلوني، محمد. (2004). مبادئ الإبداع. ط3. الكويت: قرطبة للإنتاج الفني.
- صباح، ميسرة. (2011). واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة على شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة. قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر. غزة.
- طاهر، فاضل. (2011). تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة. قسم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد. بغداد.
- الطيب، حسن أبشر. (1988). محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري. مجلة الإدارة العامة. 1(59).
- العازمي، محمد. (2006). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري. قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية. الرياض.
- عاشور، أحمد. (1984). إدارة القوى العاملة. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- عبد الرحمن، نسرين. (2009). التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق الميزات التنافسية: دراسة مقارنة على شركات الاتصال المصرية. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة عين شمس. القاهرة.
- عبد الفتاح، نبيل. (1995). مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار. القاهرة: مجلة الإداري.
- عبد الله، سعد الدين. (2001). الإبداع في السلم والحرب. القاهرة: بميك.
- العبيدي، أزهار. (2009). أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. 4(19).
- العجلة، توفيق. (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام. قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية. غزة.
- عساف، عبد المعطي. (1994). السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة. عمان: مكتبة المحتسب.

عساف، عبد المعطي. (1995). مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة. مجلة الإداري العدد 62. مسقط.

عساف، وفاء. (2004). واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود. الرياض.

العلي، عبد الستار. وقنديلجي، عامر. (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان: دار المسيرة.

عمران، كامل. (1993). السلوك الإنساني في منظمات الأعمال والخدمات. القاهرة: دار الثقافة العربية.

عيسوي، عبد الرحمن. (1989). سيكولوجية الإبداع. بيروت: دار النهضة العربية.

عيسى، حسن. (1979). الإبداع في الفن والعلم. الكويت: عالم المعرفة.

الكبيسي، عامر. (2004). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

مانع، فاطمة. (2010). الإبداع والابتكار قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية. الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات لصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. الجزائر.

المزيدي، زهير. (1993). مقدمة في منهج الإبداع: رؤية إسلامية. المنصورة: دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

المطيري، فيصل. (2012). أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية. قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط. الأردن.

المعاني، أيمن. (1996). الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع. عمان: مركز أحمد ياسين الفني.

المليجي، حلمي. (1984). سيكولوجية الابتكار. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

المنصور، زهير. (1985). مقدمة في منهج الإبداع. بيروت: دار ذات السلاسل.

نجم، نجم. (2005). إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.

النسور، أسماء. (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي. قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

النعمي، صالح. (2012). دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية 1(31).

هيجان، عبد الرحمن. (1998). التعلم التنظيمي كمدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم. مجلة الإدارة العامة 37(4).

هيجان، عبد الرحمن. (1999). المدخل الإبداعي لحل المشكلات. الرياض: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.

### ثانياً: مراجع باللغة الإنجليزية:

Abu Athra, F. (2007). **Learning organization characteristics and their impact on the performance of education development center in UNRWA**. College of commerce, The Islamic University. Gaza.

Al-Otaibi, S. (2001). **The learning organization: Development of a conceptual model and an Instrument for assessment in Saudi Arabia**. Unpublished DBA. University of Hull: UK.

Amabil, T. (1998). **How to kill creativity**. Harvard Business Review 76(5).

Awad, M. & ghaziri, H. (2004). **Knowledge management**. New Jersey: Prentice Hall.

Bates. A. (1995). **Open learning and distance education**. London: Routledge.

Beckford, J. (1998). **Quality a critical introduction**, 1<sup>st</sup> ed. London: Routledge.

Birleson, P. (1999). **Turning child and adolescent mental health services into learning organizations**. Clin Child Psychol Psychiatry 4(2).

Brandt, R. (2003). **Is this school a learning organization? 10 ways to tell**. Journal of staff development 24(1).

- Daft, R. (2000). **Management**. Fort Worth: Dryden Press.
- Drejer, A. (2000). **Organizational learning and competence development. the learning organization**, MCB UP LTD 7(4).
- Drucker, P. (1985). **Innovation and entrepreneurship**. New York: Harper.
- Fiol, C. & Lyles, M. (1985). **Organizational learning**. Academy of management review 10(4).
- Huber, G. (1991). **Organizational learning: The contributing Processes and the literatures**. Organization Science 2(1).
- King, N. & Anderson, N. (2002). **Managing innovation and change: A critical guide for organization**. (2<sup>nd</sup> ed.) UK: Thomson.
- Kreitner, R. & Kinicke, A. (1992). **Organizational behavior**. (2<sup>nd</sup> ed.) Homewood: Irwin.
- Marquardt, M. (2002). **Building the learning organization**. 2<sup>nd</sup> ed. America: Davies-Black.
- Marsick, V. & Watkins, K. (1999). **Facilitating learning organization: Making learning count**. Brookfield. VT: Gower.
- Moilanen, R. (2001). **Diagnostic tool for learning organizations**. The learning organization 8(1).
- Porth, S. & et. al. (1999). **Spiritual themes of the learning organization**. Journal of Organizational Change Management 12(3).
- Real, J. et. al. (2006). **Measuring organizational learning as a multidimensional construct**. Schwartz: Idea Group Reference.
- Redding, J. (1997). **Hardwiring the learning organization**. Training and development 51(8).

- Reich, R. (1991). **The work of nations**. New York: Random House.
- Rosenfeld, R. & Wilson, D. (1999). **Managing organization**. (3<sup>rd</sup> ed.) New York: McGraw-Hill.
- Senge, p. (1994). **The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization**. New York: Doubleday.
- Senge, P. (2004). **The fifth discipline. The art and practice of the learning organization**. New York: Doubleday.
- Smith, M. (1999). **Analyzing organizational behavior**. London: Macmillan Press.
- Song, Ji Hoon. And Kyoo, Baek. And Chermack, Thomas J. (2009). **The dimensions of learning organization questionnaire DLOQ: A validation study in a Korean context**, Wiley Interscience 20(1).
- Sugarman, B. (1998). **The new paradigm of the learning organization**. The learning organization 5(2).
- Tseng, Chien-Chi. (2010). **The effects of learning organization practices on organizational commitment and effectiveness for small and medium-sized enterprises in Taiwan** (doctoral dissertation, the university of Minnesota, 2010).
- Van Buren, M. (2001). **State of industry report**. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Watkins, Karen E. & Marsick, Victoria J. (2003). **Making learning count! Diagnosing the learning culture in Organizations**. Advances in Developing Human Resources, Sage Publications 5(2).
- Webber, A. (1993). **What is so new about the new economy**. Harvard Business Review 71(1).

Yang, B. & et. Al. (2004). **The construct of the learning organization: Dimensions management and validation.** Human resources development. Quarterly Wiley 15(1).

### ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

- دليل الموارد البشرية، (2011). بالتيمور. الولايات المتحدة الأمريكية.  
[www.crsprogramquality.org](http://www.crsprogramquality.org)
- Agawal, A. (2010). Learning organization.  
[www.ec.tuwien.ac.at/~dorn/Courses/KM/Resources/LearningOrganization.pdf](http://www.ec.tuwien.ac.at/~dorn/Courses/KM/Resources/LearningOrganization.pdf)
- Addleson, M. (1998). What is a learning organization.  
[www.corpslakes.usace.army.mil/employees/strategicplan/pdfs/addleson.pdf](http://www.corpslakes.usace.army.mil/employees/strategicplan/pdfs/addleson.pdf)
- Canada public service agency. (2007). A primer on the learning organization.  
[www.adb.org/publications/dimensions-learning-organization](http://www.adb.org/publications/dimensions-learning-organization)
- كردي، أحمد. (2011). مدونة التنمية البشرية والتطوير الإداري: المنظمة المتعلمة.  
[www.ahmedkordy.blogspot.com/2011/04/blog-post\\_7395.html](http://www.ahmedkordy.blogspot.com/2011/04/blog-post_7395.html)
- مقالة للدكتور Nido Qubein رئيس جامعة High Point بعنوان:  
"From Training to Education"  
<http://www.nidoqubein.com/articledisplay.cfm?aid=17>
- محاضرة للدكتور Nido Qubein رئيس جامعة High Point بعنوان:  
"How to educate not just train your employees"  
[http://www.youtube.com/watch?v=nDkB-C\\_4YyA](http://www.youtube.com/watch?v=nDkB-C_4YyA)

## الملاحق

- الملحق الأول: قائمة بأسماء السادة المحكمين.
- الملحق الثاني: الاستبيان.
- الملحق الثالث: كتاب تسهيل مهمة باحث.

الملحق الأول: قائمة بأسماء السادة المحكمين:

مكان العمل	الاسم	مسلسل
الجامعة الإسلامية	د. سامي أبو الروس	.1
الجامعة الإسلامية	د. أكرم سمور	.2
الجامعة الإسلامية	د. سمير صافي	.3
جامعة الأزهر	د. مؤمن الحنجوري	.4
جامعة الأزهر	د. وائل ثابت	.5
جامعة الأزهر	د. نهاية التلباني	.6
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا	د. جميل أبو العينين	.7
ديوان الموظفين العام	د. نبيل اللوح	.8
جامعة الأقصى	د. يحيى أبو حجوج	.9
جامعة الأقصى	د. فؤاد عياد	.10



## الموضوع : تعبئة استبيان

أهديكم أطيب التحيات وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان :

"دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية"

وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في "القيادة والإدارة" ، وأعدكم أن جميع البيانات التي تفضلون بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

أرجو من سيادتكم التكرم بتعبئة فقرات الاستبيان التالية باستخدام التدرج من 1 إلى 10 حيث أنه كلما اقتربت الإجابة من الدرجة 10 دل ذلك على موافقتكم العالية على ما ورد في الفقرة المعنية من وجهة نظركم فيما هو مطبق في المؤسسة التي تعملون بها ، وقد تم تصميم فقرات الاستبيان لتشمل مجالين هما :

❖ **المجال الأول : المنظمة المتعلمة :** ويقصد بها "أنها المنظمة التي تسهل عملية التعلم بكل مستوياته للأفراد العاملين فيها بصورة مستمرة ، معتمدة على هيكل تنظيمي مرن ، ورؤية إستراتيجية واضحة ، مستخدمة تكنولوجيا متطورة ، بما يضمن تلبية حاجات وطموح أفرادها ويزيد معارفهم ، مما يحفزهم على الإبداع في العمل لتحقيق أهداف المنظمة" .

❖ **المجال الثاني : الإبداع :** ويقصد به "أنه إنتاج فريد غير مألوف قابل للتطبيق والاستعمال ومقبول اجتماعياً وذلك عن طريق التفكير بطريقة غير تقليدية في استغلال الموارد المتاحة" .

ولكم جزيل الشكر ،،،

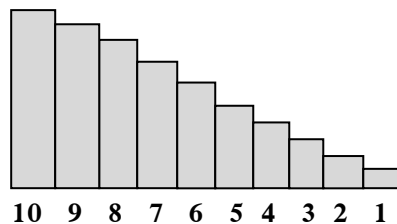
الباحث

مؤيد علي أبو عفش

• أولاً : البيانات الشخصية: قبل البدء بتعبئة الاستبيان يرجى تعبئة البيانات التالية :

1. الجنس:  ذكر ،  أنثى
2. العمر:  من 18-28 ،  من 29-38 ،  من 39-48 ،  من 49-59
3. المسمى الوظيفي أو الإشرافي :  
 رئيس شعبة ،  رئيس قسم ،  مدير دائرة ،  نائب مدير عام ،  مدير عام  
 وكيل مساعد ،  وكيل وزارة
4. مدة الخدمة :  
 أقل من 5 سنوات ،  من 5-10 سنوات ،  من 10-15 سنة ،  15 سنة فأكثر
5. مكان العمل : .....

☒ نأمل منكم التكرم باستخدام التدرج من 1 إلى 10 ، حيث أنه كلما اقتربت الإجابة من الدرجة 10 دل ذلك على موافقتكم العالية على ما ورد في الفقرة المعنية من وجهة نظركم فيما هو مطبق في المؤسسة التي تعملون بها .



## ثانياً : مجالات الدراسة :

الدرجة	م	فقرات الدراسة
10-1		
		<b>المجال الأول : المنظمة المتعلمة</b>
		<b>▪ فعالية التعلم (فردى ، جماعى ، تنظيمى)</b>
	1.	يعتبر التعلم المستمر أولوية عالية لكل الموظفين .
	2.	تشجع المنظمة موظفيها على التعلم والتطور .
	3.	يتجنب الموظفون حجب المعلومات وذلك بتزويد بعضهم البعض بالتغذية المرجعة الفاعلة .
	4.	يتدرب الموظفون على "كيفية التعلم" .
	5.	يستخدم الموظفون منهجيات التعلم المتنوعة مثل (التعلم الإلكتروني، مراجعة المصادر الثانوية، الملاحظة المباشرة، المقابلة) .
	6.	يوسع الموظفون معرفتهم بأن يكونوا سباقين ، متكيفين ، مطّلعين على مناهج التعلم الإبداعية .
	7.	يتعلم الموظفون وفرق العمل من التفكير الجيد في المشاكل والمواقف التي تواجههم ثم يطبقون معرفتهم الجديدة على أحداث المستقبل .
	8.	يتم تشجيع فرق العمل على التعلم من بعضها البعض .
	9.	تتشارك فرق العمل ما تتعلمه بطرق مختلفة منها (الإعلانات ، الرسائل ، الاجتماعات) .
	10.	الموظفون قادرون على التفكير والتصرف في مختلف المواقف .
	11.	تتلقى فرق العمل تدريباً في كيفية العمل والتعلم في مجموعات .
		<b>▪ بيئة المنظمة (الرؤية ، الثقافة ، الإستراتيجية والهيكل)</b>
	1.	يفهم الموظفون أهمية أن تكون منظمة متعلمة .
	2.	تدعم الإدارة العليا رؤية المنظمة المتعلمة .
	3.	توجد بيئة داعمة لأهمية التعلم المستمر .
	4.	يلتزم الموظفون بالتعلم المستمر سعياً وراء التحسين .
	5.	يتعلم الموظفون من الفشل كما يتعلموا من النجاحات ، مما يعني أن هناك إمكانية لتحمل الأخطاء .
	6.	يتم مكافأة الموظفين وفرق العمل على تعلمهم وتعليمهم لغيرهم .
	7.	يتم إدراج فرص التعلم ضمن الأنشطة والبرامج .
	8.	تصمم المنظمة الطرق لنشر المعرفة وتعزيز التعلم مثل (نظام التدوير على الوظائف، أنظمة لتعلم الوظائف).
	9.	الهيكل التنظيمي في المنظمة يمكّن من عملية التواصل والتعلم عبر المستويات المختلفة .
	10.	يتم تنسيق الجهود عبر الأقسام على أساس تحقيق الأهداف والتعلم ، بدلاً من وجود حدود بينها .

<b>تمكين الأفراد : (المدراء ، الموظفون ، العملاء والمجتمع)</b>	
1.	يتم بذل الجهد لتمكين الموظفين ليكونوا قادرين على التعلم والأداء .
2.	السلطة لا مركزية ويتم تفويضها على قدر المسؤولية والقدرة على التعلم .
3.	يعمل المدراء وغير المدراء في شراكة للتعلم وحل المشاكل سوياً .
4.	يأخذ المدراء على عاتقهم مهمة التدريب وتسهيل عملية التعلم .
5.	يوجد المدراء فرص التعلم للموظفين .
6.	يشجع المدراء الموظفين على التجربة لاكتساب معرفة جديدة يمكن الاستفادة منها .
7.	يتشارك الموظفون المعلومات مع العملاء من أجل الحصول على الأفكار الجيدة لتحسين خدمات المنظمة.
8.	تتشارك المنظمة أنشطة التعلم مع مختلف فئات المجتمع .
<b>إدارة المعرفة : (اكتساب ، إيجاد ، تسجيل ، استرداد ، نقل واستغلال)</b>	
1.	تبحث المنظمة بجد ونشاط عن المعرفة التي تؤدي إلى تحسين العمل .
2.	تمتلك المنظمة إمكانيات لجمع المعلومات من الداخل والخارج .
3.	تراقب المنظمة الاتجاهات خارجها من خلال مشاهدة ما يفعله الآخرون ، وهذا يشمل (تحديد الممارسات الجيدة، حضور المؤتمرات ودراسة الأبحاث المنشورة) .
4.	يتم تدريب الموظفين على مهارات التفكير الإبداعي ، الابتكار والتجريب .
5.	يتم إنشاء مشاريع إيضاحية كوسيلة لفحص طرق جديدة لتطوير تقديم الخدمات .
6.	تمتلك المنظمة أنظمة وهياكل متطورة لضمان تصنيف وتسجيل المعرفة الهامة ، وجعلها متاحة لمن يحتاجها.
7.	يدرك الموظفون الحاجة لحفظ نتائج تجارب المنظمة .
8.	يتشارك الموظفون المعرفة الناتجة عن تجارب المنظمة مع الآخرين .
9.	يتم الاستفادة من فرق العمل في نقل المعرفة عبر الإدارات والأقسام .
10.	تعمل المنظمة على تطوير إستراتيجيات وآليات جديدة لمشاركة المعرفة داخلها .
11.	تدعم المنظمة الوحدات التي تنقل المعرفة للموظفين وتوفر لهم فرص للتعلم .
<b>تطبيق التكنولوجيا (أنظمة المعلومات ، التعلم القائم على التكنولوجيا وأنظمة دعم الأداء الإلكترونية)</b>	
1.	يتم تسهيل التعلم بواسطة أنظمة معلومات حاسوبية فعالة وذات كفاءة .
2.	يستطيع الموظفون الوصول بسرعة إلى المعلومات من خلال (الإنترنت أو الشبكة الداخلية) .
3.	يتم تجهيز قاعات التعلم بأحدث الأجهزة الإلكترونية المتوفرة .
4.	تتوفر برامج تعليمية مدعومة بالحاسوب ووسائل إلكترونية أخرى .
5.	يتم استخدام التكنولوجيا لإدارة العمليات الجماعية مثل إدارة (المشاريع أو فرق العمل أو الاجتماعات) .
6.	أنظمة دعم الأداء الإلكترونية الخاصة بالمنظمة تمكن الموظفين من التعلم وأداء العمل بشكل أفضل .
7.	يتم تصميم أنظمة دعم الأداء الإلكترونية الخاصة بالمنظمة لتلبي متطلبات الموظفين في التعلم .
8.	يستطيع الموظفون الوصول إلى كل البيانات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم بفعالية .
9.	يستطيع الموظفون التكيف مع البرامج الحاسوبية لاختيار وتصنيف وحفظ ونقل المعلومات بأفضل الطرق الملائمة لتلبية احتياجاتهم .

المجال الثاني : الإبداع	
■ الأصالة	
1.	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد .
2.	أزود العاملين معي بحلول جديدة للمشكلات التي تواجههم .
3.	أبتعد عن تقليد الآخرين في إنجاز ما أكلف به من أعمال .
4.	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات الروتينية المتبعة في إنجاز العمل .
5.	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل .
■ الطلاقة	
1.	أقدم الكثير من البدائل عند التعامل مع المواقف المختلفة بسهولة .
2.	أقترح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل .
3.	أقدم كمأ كبيراً من الأفكار في وقت قصير نسبياً .
4.	لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة .
5.	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري وصياغتها في كلمات مفيدة تناسب موقفاً معيناً .
■ المرونة	
1.	أعدل أسلوب عملي لمواجهة المواقف الطارئة التي تعترض سير العمل .
2.	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه .
3.	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته .
4.	لدي زملائي انطباع بأنني شخص يمتلك أفكار جديدة حول العمل .
5.	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة .
■ الحساسية للمشكلات	
1.	أتمتع بقدرة كبيرة على التنبؤ بالمشكلات المتعلقة بالعمل قبل وقوعها .
2.	أتميز بدرجة عالية من الوعي بمواطن القصور المتعلقة بأنظمة العمل .
3.	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها .
4.	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل .
5.	أملك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل .
■ القدرة على التحليل والربط	
1.	لدي القدرة على تنظيم أفكاري .
2.	لدي القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل .
3.	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء .
4.	لدي القدرة على تفسير العلاقة بين الأشياء والمقارنة بينها .
5.	أستطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة .

س : ما سبل تطوير الوزارات بهدف تحويلها لمنظمات متعلمة وتحسين مستوى الإبداع فيها ؟

- 1- .....
- 2- .....
- 3- .....

شكراً لكم على حسن تعاونكم،،،

## الملحق الثالث: كتاب تسهيل مهمة باحث:

www.mpa.edu.ps  
info@mpa.edu.ps

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا  
Management & Politics Academy for Postgraduate Studies  
مسار النخبة



السبت: 22 فبراير، 2014  
الرقم: MPA,EX-R, 042

### تسهيل مهمة باحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،،،

تُفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالب: مؤيد علي حسن أبو عفش، برقم جامعي: 120110130، تخصص: القيادة والإدارة، يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان: (دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية)، ونظراً لحاجة الطالب للعديد من المعلومات والبيانات، نأمل منكم تسهيل مهمته في الحصول عليها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

مدير القبول والتسجيل

أ. محمد مروان أبو جاسر



+970 8 2821838  
+970 8 2844470  
+970 8 2861245

فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)  
دوار الصناعة - بناية رقم 2070/84 1421