

## القابليات التنظيمية وأثرها في السلوك الإبداعي للعاملين

دراسة حالة - شركة الاتصالات موبيليس عنابة-

### *Organizational capabilities and their impact on the creative behavior of employees, a case study - Mobilis Communications Company Annaba -*

مهدي جابر

جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس-الجزائر  
mehdi.djaber@univ-soukahrass.dz

سهيلة بارة<sup>1</sup>

جامعة باجي مختار، عنابة-الجزائر  
souheila.bara@univ-annaba.dz

تاريخ النشر: 2023/06/11

تاريخ القبول: 2023/03/13

تاريخ الاستلام: 2022/12/06

#### ملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر القابليات التنظيمية من خلال بعديها (التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة) على السلوك الإبداعي للعاملين في شركة اتصالات موبيليس عنابة. تم إتباع المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة، من خلال الاستعانة بالاستبيان من أجل الحصول على البيانات الميدانية ومعالجتها في برنامج Spss، كما تم اللجوء إلى الإحصاء الاستدلالي لاختبار الفرضيات، توصلت الدراسة لجملة من الاستنتاجات أهمها: يوجد تأثير معنوي للقابليات التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين في شركة الجهوية للاتصالات موبيليس. كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: يجب الإعتماد على ثقافة العمل الجماعي في تنفيذ المهام لتأثيره على عملية القابليات التنظيمية والتي تعتبر عملية جماعية متكامل فيها جهود جميع العاملين من أجل تعزيز فرص التعلم وتعميمها في جميع أرجاء الشركة، من الضروري تعميم التدريب لتحسين كفاءة العاملين ورفع من قدراتهم في كافة المجالات، وأيضا لإظهار قدراتهم الإبداعية.

**الكلمات المفتاحية:** قابليات تنظيمية، سلوك إبداعي، تعلم تنظيمي، إدارة معرفة، شركة موبيليس.

#### Abstract:

The study aims to learn the impact of organizational abilities through its dimensions (organizational learning and knowledge management) on the creative behavior of the employees of the regional telecommunications company Mobilis Annaba. The descriptive and case study methodology was followed through the use of the questionnaire to obtain and process field data in the Spss program, as well as the use of evidentiary statistics to test hypotheses, the study reached a number of conclusions, the most important of which: there is a moral impact of organizational viability on the creative behavior of the employees of the Regional Telecommunications Company Mobilis. The study also presented a set of recommendations, the most important of which: The culture of teamwork must be based on the implementation of tasks because of its impact on the process of organizational abilities, which is a collective process in which all workers integrate their efforts to promote and disseminate learning opportunities throughout the company. It is necessary to mainstream training to improve workers' efficiency and upgrade their abilities in all fields, as well as to demonstrate their creative abilities.

**Key words:** organizational capabilities, creative behavior, organizational learning, knowledge management, Mobilis Company.

## مقدمة

إن المتتبع لبيئة الأعمال اليوم، يلاحظ بلا شك أن المنظمات الرائدة هي التي تهدف إلى ركب التطورات الحاصلة من أجل تحسين أدائها وتحقيق أهدافها. وتعتبر القابليات التنظيمية من الموضوعات حديثة البحث والدراسة لما لها من دور مهم في تطوير كيان المنظمة، حيث تجمع هذه القابليات بين المهارات والأصول والأفراد والعمليات، باستخدام أحدث الأساليب والتقنيات الحديثة المتجسدة في أبعادها قابليات التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، لتلبية الاحتياجات المتغيرة التي تطرأ على المنظمة.

ولبناء منظمة مبدعة قادرة على التأثير في بيئة العمل ومتناسبة مع اتجاهاتها المتجددة باستمرار، أصبح من الضروري الاستثمار في الأفكار الجديدة التي تشبع رغبات عملائها بطرق مختلفة ومبتكرة، وعليه يمكن القول أن الإبداع أصبح هو الركيزة الأساسية للتميز والريادة في بيئة الأعمال المعاصرة. لذلك وجب على المنظمات البحث عن أفضل السبل المساعدة على رفع قدرات كافة الموظفين والعاملين بها من أجل ممارسة السلوك الإبداعي، للرفي بالعمل لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع.

إن بقاء المنظمات وحفاظها على مكانتها، راجع لبناء قابليات تنظيمية مناسبة توجه سلوك العاملين نحو طرح الأفكار الإبداعية والتعامل بفكر جديد وأساليب مختلفة لتحرير الطاقات الإبداعية. لأن الهدف الأخير هو الوصول إلى جعل المنظمة قادرة على توفير بيئة ملائمة لمواجهة المتغيرات المستقبلية.

## إشكالية الدراسة:

تصادف المؤسسات في وقتنا الحالي تغيرات مستمرة في مجال أعمالها، مما يجعلها ملزمة على انتهاز أساليب جديدة تتناسب مع هذه التغيرات. فالمؤسسة الجزائرية كغيرها تواجه تحديات في بيئة أعمالها وخصوصا بعد فتح الأسواق الجزائرية للمنافسة العالمية والاستثمار الأجنبي، مما حتم عليها أن تواكب العصر وتكون لها قدرة تنافسية عالية، ما جعلها تهتم بالإبداع والأساليب المؤثرة عليه من أجل ضمان أداء أحسن وإدارة رشيدة. ومن منطلق ما سبق يمكن بلورة إشكالية البحث في السؤال الجوهرى التالي:

**مامدى تأثير أبعاد القابليات التنظيمية في السلوك الإبداعي للعاملين في الشركة الجهوية للاتصالات موبيليس بعنابة؟**

وقد انبثق عن الإشكالية السابقة الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تؤثر القابليات التنظيمية على العاملين في الشركة الجهوية للاتصالات موبيليس؟
- هل تعزز الشركة الجهوية لموبيليس بعنابة السلوك الإبداعي لعاملها؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القابليات التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين في الشركة الجهوية للاتصالات موبيليس؟

**فرضيات الدراسة:** وللإجابة على الإشكالية نظرح الفرضيات التالية:

-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القابليات التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين في الشركة الجهوية للاتصالات موبيليس عند مستوى معنوية 0,05.

-يوجد تأثير معنوي للقابليات التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين في شركة موبيليس عند مستوى معنوية 0.05.

- يوجد تأثير معنوي لأبعاد القابليات التنظيمية على السلوك الإبداعي للعاملين في شركة موبيليس عند مستوى معنوية 0.05.

**أهمية الدراسة:** يكتسي هذا البحث أهمية بالغة وذلك بالنظر إلى الأهمية العلمية والعملية.

● **الأهمية العلمية:** تبرز الأهمية العلمية للدراسة من خلال أهمية المتغيرين المبحوثين، فموضوع القابليات التنظيمية يعد من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة وأحد معايير القدرة التنافسية لأي مؤسسة تسعى إلى النجاح والاستمرار، لذا فهو بحاجة أكثر للدراسة والبحث وذلك

لتحديد أبعاد هو علاقته بالمتغيرات التنظيمية ومنها السلوك الإبداعي وهو موضوع البحث، الذي يعد مصدر الأفكار الخلاقة التي تدفع المؤسسة للمضي نحو التطور واكتساب ميزة تنافسية تضمن لها الاستمرار والريادة.

● **الأهمية العملية:** تستمد الدراسة أهميتها من المكانة التي تحتلها مؤسسة اتصالات الجزائر بين مختلف مؤسسات الاتصال على المستوى الوطني، حيث تسعى دائما لتكون في الريادة خاصة في مجال الهاتف وخدمة الإنترنت من خلال التطرق لقدرة العاملين على مستواه وتأثيره على سلوكهم الإبداعية، وذلك عن طريق مساءلة موردها البشري في محاولة للتعرف على مدى توفر أبعاد القابليات التنظيمية من وجهة نظرهم وانعكاس ذلك على سلوكهم الإبداعي.

#### أهداف الدراسة:

من بين أهم النقاط التي تهدف هذه الدراسة إلى معالجتها نذكر مايلي:

- التطرق لأهم الأبحاث والدراسات المعالجة لمفهوم القابليات التنظيمية وذلك من أجل توفير خلفية نظرية ملائمة للدراسة، والإسهام في سد النقص الموجود في هذه الدراسات خاصة باللغة العربية؛
- التعريف بالقابليات التنظيمية والسلوك الإبداعي وإبراز أهميتهما بالنسبة للشركة الاقتصادية؛
- التعرف على مدى تأثير أبعاد القابليات التنظيمية المتمثلة في التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على السلوك الإبداعي في الشركة الجهوية للاتصالات موبيليس عنابة؛
- لفت انتباه المؤسسات إلى ضرورة الاعتماد على الإبداع في بيئة العمل؛
- محاولة إسقاط الدراسة النظرية على حالة الشركة الجهوية الجزائرية للاتصالات موبيليس عنابة.

#### منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على إشكالية هذا البحث وإثبات أو نفي صحة الفرضيات، لأنه يعمل على توفير بيانات وحقائق لتفسير الظواهر والوقوف على دلالات المعرفة العلمية الدقيقة، فقدت مجمع المعلومات والبيانات بالاطلاع على مختلف المؤلفات والأبحاث العربية والأجنبية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، إضافة إلى دخول مواقع على شبكة الانترنت ذات الصلة بالموضوع من أجل تكوين الإطار النظري للبحث.

أما الجانب الميداني فقد اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة القائم على التحليل المعمق والتعقيب على ماتم وصفه، ولتحليل الأشكال والجدول الواردة في البحث خاصة المتعلقة منها بتحليل بيانات الاستبيان الموجه لعمال الشركة الجهوية للاتصالات موبيليس "عنابة"، تملحجاء إلى الإحصاء الاستدلالي واعتمادا على برنامج Spss والمخصص لإتمام إنجاز الدراسة الميدانية.

#### المحور الأول: الإطار المفاهيمي للقابليات التنظيمية

أصبحت القابليات التنظيمية قاعدة أساسية لاستمرار تميز المنظمة وتفردتها، باعتبارها عملية عالية المستوى نشأت من أجل التنسيق بين موارد المنظمة لتحقيق أهدافها.

#### أولا: مفاهيم حول القابليات التنظيمية:

تعرف القابليات التنظيمية بأنها: " عمليات تنظيمية عالية المستوى. تتضمن القدرة على وضع معايير متكررة للأنشطة وتدعى أيضا الإجراءات الروتينية، ويتم تطوير القابليات من خلال التفاعل المعقد بين الموارد المادية وغير المادية والتي تستغرق وقتا طويلا".<sup>1</sup> عرفها رافد حميد عباس الحدراوي 2020 بأنها: " التعاملات والطرق التي تتبعها المنظمات لاستغلال نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف، بهدف البقاء والاستمرارية وتحقيق الميزة التنافسية. كما وضح أنها ثابتة في معظم الأحيان وتغييرها ليس بالشيء السهل والسريع".<sup>2</sup>

عرفها باخرو (Bakhr) وآخرون 2018 بأنها: "جميع الكفاءات والمهارات التي توظفها المنظمة لإدارة مواردها بكفاءة وفاعلية، من أجل الوصول لتحقيق النتيجة النهائية المرجوة".<sup>3</sup>

نستنتج من التعاريف السابقة إن القابليات التنظيمية تتمثل في قدرة المنظمة على أداء مجموعة منسقة من المهام باستخدام مواردها التنظيمية، لأجل تحقيق النتائج المطلوبة.

تكمن أهمية القابليات التنظيمية في: <sup>4</sup>أنها تعمل على تقديم نتائج أفضل لكل من المؤسسة والفرد في جانب الأعمال، تركز القابليات التنظيمية دائماً على تقديم الخدمة والرضا لعملائها، اختيار المؤسسة للقدرات الأكثر تأثيراً وجدوى لتنفيذها، ومراقبة التدريب الجيد الذي يتلقاه رؤساء المنظمة لتطوير القدرات التنظيمية المطلوبة واللازمة لاتخاذ قرارات مناسبة في العمل.

كما تهدف القابليات التنظيمية إلى بناء العلاقات التبادلية مع المنظمات الأخرى من جهة، والأطراف الفاعلة في المجتمع من جهة أخرى. لتحقيق الاستمرارية في المدى البعيد للمشروعات التنموية، والسعي الدائم لزيادة المهارات الإدارية والتنظيمية بالدرجة التي تمكنها من تحقيق رسالتها وتنمية المهارات القيادية وزيادة المعارف اللازمة للعاملين فيها، والعمل على إدماج المنظمات في إستراتيجية التنمية المحلية والإقليمية والدولية، لبناء منظمات ذات نظام سليم ولها الهوية والآليات التي تسعى لتحقيقها في المجتمع المحلي لدعم برامج وتعبئة الموارد المالية، والتأكيد على أهمية التمويل الذاتي للمشروعات ومجالات وأبعاد بناء القابليات.<sup>5</sup>

يجب الأخذ بعين الاعتبار أنه ليس امتلاك القابليات التنظيمية من سيجقق الأهداف المرجوة وإنما كيفية استخدامها وتفعيلها في المنظمة.<sup>6</sup>

### ثانياً: منطلقات أساسية عن القابليات التنظيمية

تعتمد القابليات التنظيمية على ثلاث أنواع أساسية:<sup>7</sup>

- **القدرات الأساسية:** تحدد القدرات الأساسية من خلال ثلاثة معايير: إن المنافسين لا يمكنهم تقليدها بكل سهولة، يمكن إعادة استخدامها على نطاق واسع في العديد من المنتجات والأسواق، يجب أن تساهم في تحقيق مميزات للمستهلك النهائي.

- **قابليات الأعمال الضرورية:** هي القدرة على العمل والتعبير عن القدرات والمواد والخبرات التي تحتاجها المنظمة من أجل أداء الوظائف الأساسية، وذلك بغية توضيح الاحتياجات الشاملة للأعمال بهدف وضع استراتيجيات أفضل لتلبيتها في العمل.

- **قابليات الدعم الإستراتيجي:** تشمل الموارد والكفاءات التي تستخدمها المنظمة للتنافس في بيئة أعمالها. وبالتالي يمكن أن تشكل نقاط قوة مميزة تنافسية للمنظمة، ونقاط الضعف التي تفقدها هذه الميزة داخل المنظمة.

تحدد القابليات التنظيمية في الخطوات التالية:<sup>8</sup>

■ تحديد القابليات في المنظمة: وذلك عن طريق تسليط الضوء على جمع القدرات مع تحديد مجموع القابليات التي تؤثر على الأولويات الاستراتيجية، وتحديد الهياكل التي سيتم إنشاؤها، وما هي العمليات التي سيتم تطويرها، ومن هم الأشخاص الماهرين المعنيين، وكيف سيتم مكافئهم لإنشاء قدرة مستدامة؛ وأيضاً شرح المضامين التنظيمية للقابليات؛

■ تقييم مساهمة القابليات في الاستراتيجية: تساهم القدرات بشكل مختلف في إنجاز الاستراتيجية وتنفيذها من خلال "الدعم الاستراتيجي" عن طريق دعمها المباشر للميزة؛

■ تقييم أداء القدرات في المنظمة؛

■ التركيز على الفجوات ومحاولتها معالجتها وإنشاء مقاييس لقياس التقدم.

كما أنه لا بد من المنظمات بناء قدراتها في المجالات التالية:<sup>9</sup>

- **بناء القابليات البشرية:** من خلال تخطيط القوى البشرية، ومواجهة التحديات مثل العولة والعمل على استقلالية إدارة الموارد البشرية والانتقال من مفهوم شؤون الموظفين إلى تطبيقات إدارة الموارد البشرية بشكلها الشمولي، ووضع خطط تنفيذية وتطبيق الاتجاهات الحديثة للموارد البشرية وبناء قدرات مسؤولي وموظفي إدارة الموارد البشرية.

- **بناء الموارد المالية:** وتشمل التسهيلات المادية من المباني والمعدات والتي تكمن أهميتها في مدى قيمتها لتطبيق إستراتيجية المنظمة دون إستراتيجية أخرى.

- **بناء القابليات المادية:** إن وظيفة التمويل لا تتوقف عند توفير التمويل اللازم عند إنشاء المنظمة، بل هي وظيفة مستمرة ومتكاملة، ومن أجل إتخاذ قرارات رشيدة وتحقيق أهداف المنظمة يجب توفير بيانات ومعلومات تخص التمويل، وتحديد مواطن القوة والضعف من خلال التحليل المالي لتعظيم قيمة المنظمة، وإعداد الخطط المستقبلية وإنشاء نظام مراقبة مصادر الأموال واستخدامها في المنظمة ووضع أسس التمويل والاستثمار والاقتراض.

- **بناء القابليات الديمقراطية وصنع القرار:** يتضمن بناء قابليات المنظمة أبعادا مختلفة من أهمها سيادة الممارسة الديمقراطية داخل المنظمة والعمل على تشجيع دوران السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار والشفافية والحكم الرشيد، لتطوير برامج المنظمة الداخلية وتعزيز العلاقات المؤسسية.

- **بناء القابليات لتفعيل مجالس إدارة المنظمات واللجان:** عملية تطوير وزيادة فاعلية مجالس الإدارة يتضمن مجموعة الأنشطة لأعضاء المجلس بتنمية الوعي الكامل بما يجري في المنظمة، وتقييم البرامج والأنشطة ورسم السياسات، والعمل على المراجعة المستمرة لرسالة المنظمة وتنظيم البرامج التدريبية، والإدارة المالية والمسؤولية القانونية.

- **بناء وتفعيل القاعدة الشعبية للمنظمات:** ويمكن بناء وتفعيل القاعدة الشعبية المساندة للمنظمة أن يتحقق من خلال السعي الدائم لقيادات المنظمة لجذب المتطوعين، الذين يمثلون حلقة الوصل بين المنظمة والمجتمع المحلي، وتوصيل رسالة المنظمة وأهدافها وأنشطتها وخدماتها للمجتمع المحلي.

تتمثل عناصر القابليات التنظيمية في: **الموهبة** (تعني في عصرنا الحاضر أن يكون الناس هم الميزة التنافسية في المنظمة. إن رؤساء ومديري الشركات عادة ما يقولون "موظفونا هم أكبر أصولنا" أو "موظفونا هم من يجعلوننا مختلفين"، ونتيجة لذلك يجب أن تركز هذه المنظمات نفسها لإدارة هؤلاء الموظفين ومواهبهم).<sup>10</sup>، وعنصر **السرعة** (تشير إلى قدرة المؤسسة على التعرف على الفرص والتصرف بسرعة)<sup>11</sup>، وعنصر **المسؤولية** (إن المنظمات الناجحة في العالم المتقدم استوعبت منذ زمن بعيد تجسيد سلوكيات أخلاقية اتجاه الموارد البشرية من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الأنشطة الفرعية المتعددة والمتنوعة لإدارة الموارد البشرية)<sup>12</sup>. كذلك عنصر **التعلم** (يوفر بيئة عمل آمنة تشجع على المشاركة والمصارحة والكشف عن الأخطاء، ويوفر قاعدة تقنية تساعد وتدعم خطط المنظمة في التعلم المستمر وتبادل المعرفة). إضافة إلى عنصر **الابتكار** (أصبحت هذه القدرة أحد المؤشرات الهامة التي تساعد إلى حد كبير في الاستدلال على مدى تقدم المؤسسات، تمكنها من إيجاد حلول وأفكار جديدة المشكلات ومن تم الاستمرار والنمو)<sup>13</sup>، و**الوحدة الاستراتيجية** (يتم إنشاء الوحدة الاستراتيجية على ثلاثة مستويات الفكرية والسلوكية، كذلك والإجرائية).

**الكفاءة** (إن القادة الذين يفشلون في إدارة التكاليف لن تتاح لهم على الأرجح الفرصة لتنمية القدرات. قد تكون الكفاءة هي أسهل قدرة على التتبع) و**اتصال العملاء** (إن القدرة على التواصل مع العملاء المستهدفين تعد قوة)<sup>14</sup>.

### 3-مداخل وأبعاد للقابليات التنظيمية

إن الجوهر الأساسي للقابليات التنظيمية يكمن في كيفية تطبيقها واعتمادها، لذلك على المنظمة التي تسعى لامتلاك هاته القابليات أن تركز اهتمامها في كيفية بنائها وتطبيقها. بحيث تعد أبعادها المكونة من التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة نقطة بدء لاعتماد هذه القابليات. لبناء جيد للقابليات التنظيمية على المؤسسة التركيز على المداخل التالية من أجل ضمان تطبيقها بشكل فعال:

**- المدخل التنظيمي:** يمثل أحد أهم المداخل من خلال تركيزه على دعم القدرات داخل المنظمة، بتوفير التدريب لأفراد المنظمات وتوفير الدعم لتحقيق التكامل بين جماعات العمل والتوافق بين متطلباتهم ومتطلبات المنظمة مع مراعاة التنسيق بين الإدارات لمنع حدوث الازدواجية في تقديم الخدمات، ويمكن تحقيق ذلك بواسطة فتح قنوات الاتصال والتفاعل بين مختلف المستويات الإدارية وخلق الروح الجماعية، وتنظيم العلاقات وتنمية التكامل بينها وبين الأقسام المختلفة بالمنظمة والتنسيق بين الأنشطة التنظيمية للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة<sup>15</sup>.

**- مدخل التمويل:** يشير هذا المدخل إلى استمرار توفير التمويل الذاتي للمنظمات لاستقرار الأوضاع المالية للمنظمة، حيث يركز على قدرة امتلاك من مشروعات والتي يتم إدارتها بغية ضمان عملية تدفق الأموال إلى المنظمة.<sup>16</sup>

**- مدخل التدريب:** يعتبر التدريب مدخلاً لبناء القدرات لتدعيم مستويات المنظمة، حيث تتحمل إدارة الموارد البشرية المسؤولية الكاملة في تمكين المنظمة من بناء إستراتيجية ووضع سياسة وتطويرها بهدف رفع قدرات العاملين وتنمية سلوكياتهم وذلك بتوفير برامج تهدف لزيادة الإنتاجية، وتحقيق مبدأ الإدارة بالأهداف في القيادات الإدارية لاتخاذ القرار المناسب.<sup>17</sup>

لكي تتمكن المؤسسة من امتلاك القابليات التنظيمية لا بد من امتلاكها المقومات التي تمكنها من تشكيل هذه القدرات، تسمى بأبعاد القابليات التنظيمية وهما قابليات التعلم التنظيمي، وقابليات إدارة المعرفة والتي سنتطرق لهما في هذا العنصر:

**أ- قابليات التعلم التنظيمي:** يعرف التعلم التنظيمي على أنه عملية ديناميكية تتطور من مستوى الفرد إلى مستوى المجموعة ثم على مستوى المنظمة ككل، وتعود العملية مرة أخرى وتشمل أنشطة التعلم التنظيمي والتدريب الوظيفي والتخطيط الوظيفي وغيرها، مما يعزز مستوى الأداء التنظيمي سواء على مستوى الفرد أو المنظمة..<sup>18</sup>

أما نجم عبود فيعرفه بأنه عملية تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل، ومثل هذا التعلم يتم بطريقة سهلة ومحفزة في نمط معين من الشركات هي منظمات التعلم. لهذا يمكن القول إن التعلم التنظيمي هو عملية توسيع وتعميق المعرفة في إطار ملائم هي منظمات التعلم.<sup>19</sup>

فالتعلم التنظيمي هو قدرة المنظمة على تحسين أدائها القائم على الخبرة، بحيث يزيد المعرفة التي تم إنشاؤها من قبل الأفراد بطريقة منظمة بحيث تحول إلى نظام معرفة المنظمة.<sup>20</sup>

إن قابليات التعلم التنظيمي أيضا هي تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى كسب معارف جديدة تطمح من ورائها إلى تحسين قدراتها التنظيمية وتطوير ذاتها ورفع من كفاءات أفرادها.<sup>21</sup>

التعلم التنظيمي عملية تتضمن العديد من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للإستفادة منها لحل المشاكل المستقبلية؛<sup>22</sup>

هناك ثلاثة أبعاد رئيسة تشكل عملية التعلم التنظيمي، يتفرع عن كل بعد أبعاد فرعية تتكامل وتتفاعل من خلالها الأبعاد الثلاثة للتعلم التنظيمي: البعد الاستراتيجي، والتنظيمي والثقافي.

**ب-قابليات إدارة المعرفة:** عرفت الأمم المتحدة إدارة المعرفة على أنها "عمليات منهجية أو مجموعة ممارسات تستخدمها المؤسسات في تحديد وتسجيل وتخزين وإنشاء وتأمين وتمثيل وتوزيع المعارف لأغراض الاستخدام والتوعية والتعلم في سائر أجزاء المؤسسة. وترتبط برامج إدارة المعرفة عادة بأهداف المؤسسة ويقصد بها: الأداء الحسن، أو الميزة التنافسية، أو بلوغ مستويات عليا من الابتكار".<sup>23</sup>

تعرف أيضا "مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تساعد المنظمات في عملية حصر المعرفة وتوليدها من مصادرها الداخلية والخارجية التي تحتاجها، وتنظيمها واستخدامها للإستفادة منها في رفع مستوى أدائها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية".<sup>24</sup>

عرفها الباحث ليوبتير على أنها "العمليات التي تخلق وتعطي قيمة لأصول الغير ملموسة للمؤسسة". تعتبر إدارة المعرفة بأنها إيجاد الطرق لإبداع وأسر معرفة المؤسسة للحصول عليها للإستفادة منها والمشاركة بها ونقلها إلى الموظفين الذين في حاجة إليها لأداء أعمالهم بفعالية وكفاءة، وباستخدام الإمكانيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بأكثر قدر ممكن.<sup>25</sup>

حسب ما رأينا من التعريفات السابقة أن إدارة المعرفة مجموعة من العمليات المتكاملة ألا وهم: اكتساب المعرفة (وتعني كل الأنشطة التي تستخدمها المنظمة للحصول على المعرفة، وتشمل عمليات خلق واكتشاف واكتساب المعرفة من مختلف المصادر كالخبراء والمختصين والمنافسين وقواعد المعلومات).<sup>26</sup> من أجل تحديد أفضل للموارد المعرفية المتاحة داخل المؤسسة وخارجها واللازمة لتحقيق أهدافها. (اكتساب المعرفة أيضا هو "العملية التي يتم من خلالها الحصول على المعرفة". يمكن أن تكون المعرفة المكتسبة ضمنية أو صريحة أو مزيجًا من الاثنين).<sup>27</sup> كذلك المعرفة الضمنية (وهي مجموعة القيم والاتجاهات والمدرجات الذاتية للأفراد التي تتكون من خبراتهم وتجاربهم الشخصية، وتتميز بصعوبة الحصول عليها واستخدامها نظرا لأنها تتمركز في المستويات الأعمق للأفراد)، وأيضا المعرفة المعلنة (وتعتمد على الأهداف والسياسات، والإجراءات، والتعليمات، والمعايير والنتائج... وهذا النوع من المعرفة قابل للانتقال بسهولة بين الأفراد والمستويات الإدارية بشكل معلن من خلال قنوات الاتصال الرسمية والوثائق المكتوبة)، وتخزين المعرفة (عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ (Keeping) والإدانة (Maintenance) والبحث (Search) والوصول (Access) والاسترجاع (Retrieval) والتخزين (warehousing)<sup>28</sup>، يليها نشر المعرفة (وتعني نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة)،<sup>29</sup> وتطبيق المعرفة (تكون الاستفادة من المعرفة عن طريق استخدامها وتوظيفها لغرض الانتفاع منها، فالتطبيق العملي للمعرفة يعتبر من العناصر الأساسية لتطوير القابليات التكنولوجية).

كما أنه لإدارة المعرفة ثلاثة أبعاد رئيسة والتي هي:<sup>30</sup>

- **البعد التكنولوجي:** من أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي والبرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية.
- **البعد التنظيمي واللوجستي لإدارة المعرفة:** هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. ويتعلق هذا البعد بتحديد الطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة إقتصادية مجدية.
- **البعد الإجتماعي:** هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صنّاع المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صنّاع المعرفة.

**المحور الثاني: السلوك الإبداعي**

في ظل التطور الحاصل لا بد من وجود مورد بشري مميز بسلوك إبداعي. حيث يمنح المنظمة قيمة إضافية لمواكبة هذا التطور باعتبار السلوك الإبداعي عامل حاسم في تقدم المنظمة. وهذا ما سنعرضه بالتفصيل في هذا المحور.

## 1- الإطار العام للسلوك الإبداعي

يعرف السلوك الإبداعي على أنه " السلوك الذي ينفرد به الشخص عندما يواجه مواقف يتأثر بها، ثم يستجيب لها بما يتفق مع ذاته، فتأتي استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين"<sup>31</sup>، كما يعرف أنه إنتاج أفكار جديدة ومفيدة من قبل الموظفين والتي يمكن أن تكون بداية نقطة التعاون.<sup>32</sup> وعرفه نجم أيضا: إدخال المفاهيم الجديدة وتطبيقاتها التي تعمل على تحسين البيئة الداخلية ومن ثم تحسين الأداء الكلي للمنظمة. كما ينظر له على أنه إنشاء وإدخال وتطبيق أفكار جديدة ضمن دور عمل أو مجموعة أو منظمة من أجل تحقيق أهداف محددة.<sup>33</sup> تشير الدراسات والبحوث أن الإبداع هو أحد العناصر الضرورية للسلوك الإبداعي.<sup>34</sup>

يتم بإدراج السلوك الإبداعي بعدة عناصر والمتمثلة في: الأصالة (وهي أكثر عنصرا مرتبط بالإبداع، وتعني إنتاج ما هو غير مألوف)<sup>35</sup> وتؤكد أمل الخليلي أنه تسمى الفكرة أصيلة إذا كانت لا تخضع للأفكار الشائعة مما يجعلها تتصف بالتميز.<sup>36</sup> وكذلك الطلاقة (المقصود بها قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة. ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية).<sup>37</sup> ويقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة شرط أن تكون هذه الأفكار جديدة ونادرة لم يسبق إليها أحد<sup>38</sup>)، وأيضا المرونة (وهي المقدرة على انتهاج الطرق المختلفة والنظر إلى الأشياء من عدة زوايا)<sup>39</sup>.

هناك عوامل عدة تؤثر على السلوك الإبداعي للعاملين منها: طبيعة العمل، أهمية التنمية والتدريب، درجة الاستقلالية لدى الفرد، التحدي، عوامل سياسيا، المؤثرات الداخلية والخارجية، عوامل موضوعية، أساليب التربية والتعليم، دعم المنظمة وتشجيع المشرفين. يتميز السلوك الإبداعي بمجموعة من المعايير وضعت من أجل معرفة كيفية تنمية السلوك الإبداعي وتطبيقه بشكل أجمع، ومن هذه المعايير:<sup>40</sup> القدرة على حل المشكلات وصنع القرارات، القدرة على التغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، تشجيع الإبداع.

## 2- متطلبات ومقومات السلوك الإبداعي

ينبغي على المؤسسات إتباع مجموعة من الإجراءات لدعم السلوك الإبداعي لدى موظفيها مثل: تعزيز الرقابة الذاتية لدى العاملين؛ تشجيع وتحفيز التوجه نحو التجربة والمحاولة؛ تعميم قصص النجاح والإبداع والتأكيد على الأعمال الإبداعية؛ تمكين العاملين ومنحهم الحرية والموارد من أجل القيام بالأعمال الإبداعية.

تتمثل المقومات التي تساهم في استمرار وجود السلوك الإبداعي وفعاليتها في:

- **الذكاء:** يعد الذكاء شرط أساسي للسلوك الإبداعي لكنه ليس كاف، حيث يحتاج إلى الجانب الشخصي للفرد من جهة والجانب البيئي من جهة أخرى.

- **الانفعالية:** تشيرا لعدد من الدراسات إلى أن الشخص الذي يميل إلى السلوك الإبداعي غالبا ما يتسم بالاتزان وبنضوج انفعالي، بالإضافة إلى أنه يشعر بالراحة والأمان والاستقلالية والثقة بالنفس، بالإضافة لكونه يقدر ذاته كما يقدر الآخرين ويحترم آرائهم ويساعدهم.

- **الدافعية:** تعبر عن قرار يصدر من داخل الفرد في أن يتحرك نحو التنفيذ والممارسة بطابع إبداعي.<sup>41</sup>

- **الاجتماعية:** إن توفير الجو الاجتماعي الملائم والعلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسة له تأثير كبير على المبادرة والحفاظة على السلوك الإبداعي.



- **التعلم:** يرى ودورث worth wood أن التعلم هو النشاط الذي يمارسه الشخص والذي يؤثر على سلوكه مستقبلا. وهذا يعني أن التعلم يقوم أساسا على إيجابيات الفرد وتفاعله مع البيئة التي يعيش فيها، وعن طريق هذا التفاعل يتوصل الإنسان إلى طرق جديدة لتنمية السلوك الإبداعي.<sup>42</sup>

- **الزمن:** يمكن القول إن العامل يحتاج إلى فترة من الزمن لكي يظهر في سلوكه الإبداع، وهذه الفترة تختلف من عامل إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى.<sup>43</sup>

### المحور الثالث: الدراسة الميدانية

بعد التطرق لخلفية المفاهيم النظرية بالتفصيل لكل من القابليات التنظيمية والسلوك الإبداعي في المحورين السابقين، نحاول إسقاط الجانب النظري ومعالجته ميدانيا وإبراز مدى تطبيقه مع الواقع وذلك من خلال الوقوف على مدى ممارسة موضوع بحثنا في شركة الاتصالات موبيليس عنابة.

### إجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

#### أولا: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون المجتمع الإحصائي من موظفي الإدارة العليا والوسطى بشركة الاتصالات موبيليس عنابة، المتمثل عددهم 40 موظف. وقد تم توزيع 37 استبانة عشوائيا على مستوى الإدارة العليا والإدارة الوسطى، واسترجعت 32 استبانة، في حين بقي 5 استبيانات لم يتم استرجاعها بسبب عدم تفاعلهم وتوجههم من البحث العلمي، ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:

جدول رقم:1 يبين الاستبانات الموزعة والمستردة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
100%	37	الاستبيانات الموزعة
80%	32	الاستبيانات المستردة
80%	32	الاستبيانات القابلة للتحليل

المصدر: من إعداد الباحثين

**تحليل خصائص عينة الدراسة:** تتسم عينة الدراسة بعدة خصائص متمثلة في (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الأقدمية، طبيعة المنصب) وتوزيع هذه الخصائص بغرض تحليل وتفسير النتائج.

**الجنس:** يوجد تساوي بين نسبي الذكور والإناث في عينة الدراسة، وهذا يدل على أن الشركة تتيح الفرصة لكلا الجنسين سواء أنثى أو ذكر، حيث عندما توفر له المنصب يكون لديه القدرة على تغطية متطلبات الوظيفة، وأيضا يعبر عن توجهات الشركة القائلة بأن الأكفأ هو الأحق بالمنصب، مما يعطينا ثقة في التعبير عن آراء واتجاهات كل جنس ويسمح بتحقيق الموضوعية ومعرفة أثر هذا العامل على متغيرات الدراسة.

**الفئة العمرية:** تم تقسيم عينة أفراد الدراسة إلى أربعة مجموعات، كل مجموعة تضم فئة عمرية معينة، حيث أن الفئة العمرية الأكبر تمثل نسبتهم 50% للذين تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة، هذا ما يجعل الشركة تركز على جهوداتهم من أجل سقل مهاراتهم ليصبحوا متميزون عن الغير، حيث تقوم الشركة بتكوين قاعدي لهم وذلك لتهيأهم لمناصب أسمى مستقبلا التي تتماشى مع المنافسين.

**المؤهل العلمي:** بعد جمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة وجدنا أن نسبة 56,6% من أفراد عينة الدراسة حاصلون على شهادة ليسانس وهي أعلى نسبة بينهم، لأن الشركة تركز على توظيف أصحاب الشهادات الجامعية، فهي تعمل على تحقيق مبدأ الشخص

المناسب في المكان المناسب من خلال الأخذ بعين الاعتبار معيار المؤهل العلمي، حيث أن الشركة تبحث عن الأشخاص الذين لديهم الطاقة الكافية والتكوين الأكاديمي الكافي من أجل تغطية متطلبات الوظيفة بالإضافة إلى اهتمام الإدارة بهذه الفئة من ناحية سقل مواهبهم و قدراتهم ما يكسبهم خبرة في أقل فترة معينة.

الأقدمية: بالنسبة للأقدمية يمكن القول إن ما يقارب 94% من أفراد عينة الدراسة يمكن الاعتماد على إجاباتهم في بناء نموذج الدراسة، لأن أقدميتهم تتراوح ما بين 5 سنوات إلى 16 سنة فأكثر، هذه الفئة تمثل رصيذا مهنيا ومعرفيا مما يمكننا من أخذ آرائهم بعين الاعتبار. المنصب الإداري: إن أكبر نسبة 84,4% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يعملون في الإدارة الوسطى، أما 15,6% من أفراد العينة يعملون في الإدارة العليا، وهذا ما يبرز أسلوب الشركة المعتمد في بناء سلوك إبداعي للعاملين، حيث يعتبر مؤشر دال على استقطابهم باعتبارهم مصدر قوتها الذي يجعلها ذات علامة فارقة متميزة في ذاتها عن غيرها من جهة، ومن جهة أخرى تعنى الشركة بعدد قليل من المسيرين، ما يشير أنها تركز على اختيارهم بشكل أدق من حيث القدرة التنظيمية لإدارة الشركة بكفاءة وفاعلية.

## ثانيا: اختبارات الدراسة

### 1- ثبات وصدق المقياس

جدول رقم: 2 يبين معامل ألفا كرونباخ

صدق المحك	Alpha de Cronbach	عدد العبارات Nombre d'éléments	
0,984	0,970	36	القابليات التنظيمية
0,908	0,825	19	السلوك الإبداعي
0,982	0,966	55	المتغيرات المجتمعة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss

الملاحظ من قيمة المعامل ألفا كرونباخ لإجمالي المحك قد رتب (0,966) وهي جيدة لأغراض الدراسة. أما المحاور الرئيسية للمحك فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة كذلك، وبالرجوع إلى معامل صدق أداة الدراسة فهو يبرز أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويحسب بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات والتي قد رتب (0,982)، وهو ما يعرف بصدق المحك. حيث تبين أن قيمته مرتفع، كما أنه على المستوى الجزئي فالقيم تعبر على مستوى مقبول جد الصدق الأداة، ما يدل على مدى تناسق وارتباط العبارات الخاصة بكل متغير بجميع أبعاده.

### 2- وصف محاور متغيرات القابليات التنظيمية وتحليل النتائج

جدول رقم 3: تحليل عبارات أبعاد القابليات التنظيمية

عبارات المحور الأول	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
البعد الإستراتيجي	11	29	32	102	18	3,45	0,9175	0,69	موافق
	0,05	0,15	0,16	0,53	0,09				
البعد التنظيمي	16	49	28	87	12	3,15	0,766	0,63	محايد
	0,08	0,25	0,14	0,45	0,06				
البعد الثقافي	28	49	32	87	20	3,06	0,988	0,6124	محايد
	0,12	0,21	0,14	0,38	0,08				
البعد التكنولوجي	14	16	21	95	14	3,49	0,912	0,698	موافق
	0,08	0,1	0,13	0,59	0,08				
البعد التنظيمي اللوجستي	23	48	37	70	14	3,02	0,940	0,604	محايد

				0.36	0.19	0.04	0.11	
محايد	0,576	1,014	2,88	14	56	36	66	20
				07.0	29.0	18.0	34.0	10.0

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss

**-البعد الإستراتيجي:** يبرز الجدول الموالي أن متوسط استجابات عينة الدراسة للبعد الإستراتيجي قدر ب3,45، توضح هذه النتيجة أن أفراد العينة موافقون لحد ما على أهمية البعد الإستراتيجي فقد قدرت هذه الأخيرة ب69%، وقدر الانحراف المعياري لهذا البعد ب0,9175، وهذا ما يبين على أنه يوجد اختلاف ضعيف في إجابات العينة، حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة ما بين (3,16 و3,72)، وبأهمية نسبية تتراوح بين (63,2% و74,4%)، وهذا يظهر حرص الشركة على وضع خطط إستراتيجية التي تهتم بالرؤية المشتركة بين العاملين، وتعتمد على التدريب المستمر وكسب معارف جديدة تمتاز بالإبداع والابتكار من أجل تحسين نظام عملها لمواجهة منافسيها وكذا التغيرات والتحديات المستقبلية.

**البعد التنظيمي:** يوضح الجدول أعلاه أن متوسط استجابات عينة الدراسة للبعد التنظيمي قدر ب3,15، تشير هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة محايدون تماما فيما يخص البعد التنظيمي فقد قدرت هذه أهميته ب63%، وقدر الانحراف المعياري لهذا البعد ب0,766، وهذا ما يبين على أنه يوجد تباين ضعيف في إجابات العينة، حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة ما بين (2,75 و3,38)، وبأهمية نسبية تتراوح بين (55% و67,6%)، ويعود سبب هذا الحياد إلى أن الشركة لا تعتمد على أساليب فرق العمل والأداء الجماعي، وهذا راجع إلى هيكلها التنظيمي الذي لا يتماشى مع طبيعة العمل، ويعود أيضا إلى أن مصطلح المعرفة ونشرها غير معروف لدى الموظفين بسبب المركزية التي تعرقل نقل المعارف وتجعل منها محصورة في مجال القيادة (شركة الأم الموجودة بالجزائر العاصمة)، إضافة على ذلك فإن قلة الاطلاع على البحوث العلمية الحديثة أدى إلى حدوث هذا القصور.

**البعد الثقافي:** من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن متوسط استجابات عينة الدراسة للبعد الثقافي تقدر ب3,06، تشير هذه النتيجة نحو درجة الحياد على أهمية هذا البعد التي بلغت نسبتها المثوية 61,24%، وقدر الانحراف المعياري لهذا المحور ب0,988 ما يبين أن التباين ضعيف في إجابات العينة، حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين 3,44 و2,63 وبأهمية نسبية تتراوح بين 68,8% و52,6%، ويرجع سبب ذلك إلى أن الشركة توفر تدريبات دورية روتينية للعاملين بهدف إتباع القانون مما يجعل الشركة لا تسعى للتميز في استخدام طرقها التدريبية، ولا تكافئ عاملها لقلّة إبداعهم.

**البعد التكنولوجي:** يظهر الجدول أعلاه أن متوسط إجابات عينة الدراسة للبعد التكنولوجي قدر ب3,49، تشير هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة موافقون تماما فيما يخص البعد التنظيمي فقد قدرت هذه أهميته ب69,8%، وقدر الانحراف المعياري لهذا البعد ب0,912، وهذا ما يبين على أنه يوجد تباين ضعيف جدا في إجابات العينة، حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة ما بين (3,41 و3,59)، وبأهمية نسبية تتراوح بين (68,2% و71,8%)، ويعود ذلك للقدرة التكنولوجية الكبيرة التي تملكها الشركة، بحيث تعتمد عليها في الكثير من المجالات مثل حل مشاكل العمل وتخزين المعلومات، وتعمل الشركة على تكوين وتدريب موظفيها لكي تتماشى قدراتهم الفكرية مع التطورات التكنولوجية الحديثة من أجل التفوق والتميز على منافسيها في جميع المجالات.

**البعد التنظيمي اللوجستي:** من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن متوسط استجابات عينة لدراسة للبعد التنظيمي اللوجستي تقدر ب3,02، تشير هذه النتيجة نحو درجة الحياد على أهمية هذا البعد التي بلغت نسبتها المثوية 60,4%، وقدر الانحراف المعياري لهذا المحور ب0,940 ما يبين أن التباين ضعيف في إجابات العينة، حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين (3,50 و2,78)، وبأهمية نسبية تتراوح بين

(70% و 55,6%)، وهذا راجع إلى أن الشركة عليها أن تركز على كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتجديد الطرق والإجراءات من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

**البعد الاجتماعي:** يشير الجدول أعلاه أن متوسط استجابات عينة الدراسة للبعد الاجتماعي قدر ب 2,88، تشير هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة محايدون تماما فيما يخص آرائهم حول هذا البعد فقد قدرت أهميته ب 57,6%، وقدر الانحراف المعياري لهذا البعد ب 1,014، وهذا ما يبين على أنه يوجد تباين ضعيف جدا في إجابات العينة، حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة ما بين (2,69 و 3,06)، وبأهمية نسبية تتراوح بين (53,8% و 61,2%)، ويرجع سبب هذا الحياد إلى أن الشركة لا توفر الجو الاجتماعي بين جماعات العمل ولا تدرب على مهارات التواصل الاجتماعي، ولا تعمل على تقاسم المعرفة بين العاملين، حيث تركز على الروح الفردية لا الروح الجماعية، فإجابات الموظفين هنا تظهر عدم معرفتهم بهذه المصطلحات الفريق والعمل الجماعي والروح الجماعية.

### 3- وصف محاور متغيرات السلوك الإبداعي وتحليل نتائجه

جدول رقم: 4 تحليل عبارات أبعاد السلوك الإبداعي

عبارات المحور الثاني	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
بعد استكشاف الفرص	9	28	18	64	9	3,28	0,989	0,656	محايد
	0,07	0,21	0,14	0,15	0,07				
بعد توليد الأفكار	12	24	28	110	18	3,51	0,747	0,702	موافق
	0,06	0,12	0,14	0,57	0,09				
بعد التحدي	26	43	40	34	17	2,83	0,609	0,566	محايد
	0,16	0,21	0,25	0,31	0,10				
بعد التطبيق	4	27	42	51	4	3,18	0,592	0,636	محايد
	0,03	0,21	0,32	0,39	0,03				

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

**بعد استكشاف الفرص:** من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن متوسط استجابات عينة الدراسة للبعد استكشاف الفرص تقدر ب 3,28، تشير هذه النتيجة نحو درجة الحياد على أهمية هذا البعد التي بلغت نسبتها المئوية 65,6%، وقدر الانحراف المعياري لهذا المحور ب 0,989 ما يبين أن التباين ضعيف في إجابات العينة حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين (3,16 و 3,41)، وبأهمية نسبية تتراوح بين (63,2% و 68,2%)، ويرجع سبب الحياد إلى أن العامل ليس له دراية أن الشركة تهتم بالبحث عن الفرص الإبداعية للإستفادة باعتبارها خطوة كبيرة للاختيار الأفضل.

**بعد توليد الأفكار:** يشير الجدول أعلاه أن متوسط استجابات عينة الدراسة للبعد توليد الأفكار قدر ب 3,51، تبرز هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة موافقون لحد ما يخص آرائهم حول هذا البعد فقد قدرت أهميته ب 70,2%، وقدر الانحراف المعياري لهذا البعد ب 0,747، وهذا ما يبين على أنه يوجد تباين ضعيف في إجابات العينة، حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة ما بين (3,13 و 4) وبأهمية نسبية تتراوح بين (62,6% و 80%)، وهذا ما يوضح أن الأفراد العاملين في الشركة يتمتعون بالقدرات الإبداعية الكافية التي تساعدهم على حل المشاكل التي تواجههم في العمل، وقد أظهرت النتائج أيضا أن الدورات التدريبية التي توفرها الشركة في الجانب التكنولوجي قد ساهمت في رفع قدرات عاملها.

**بعد التحدي:** من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن متوسط استجابات عينة الدراسة للبعد التحدي تقدر ب 2,83، تشير هذه النتيجة نحو درجة الحياد على أهمية هذا البعد التي بلغت نسبتها المئوية 56,6%، وقدر الانحراف المعياري لهذا المحور ب 0,609 ما يبين أن التباين

ضعيف في إجابات العينة حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين (2,59 و 3,16)، وبأهمية نسبية تتراوح بين (51,8% و 63,2%)، والسبب يرجع إلى نقص تعزيز عمليات الإبداع الأساسية وعدم التركيز على ملاحظة الأفكار الإبداعية خوفا من فقدان المنصب الذي يشغله العامل.

**بعد التطبيق:** من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن متوسط استجابات عينة الدراسة للبعد التطبيق تقدر ب 3,18، تشير هذه النتيجة نحو درجة الحياد على أهمية هذا البعد التي بلغت نسبتها المثوية 63,6%، وقدر الانحراف المعياري لهذا المحور ب 0,592 ما يبين أن التباين ضعيف في إجابات العينة حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين (2,91 و 3,38)، وبأهمية نسبية تتراوح بين (58,2% و 67,6%)، وتعود درجة الحياد إلى افتقار العامل في كيفية تطبيق العمليات التي تساهم في تحسين نشاط الشركة من خلال تنفيذها في الوقت المناسب.

#### 4-إختبار توزيع المتغيرين وخطية العلاقة بينهما: من خلال صياغة الفرضيات التالية:

$H_0$ : متغير القابليات التنظيمية يتبع التوزيع الطبيعي.  $H_1$ : متغير القابليات التنظيمية لا يتبع التوزيع الطبيعي.

$H_0$ : متغير السلوك الإبداعي يتبع التوزيع الطبيعي.  $H_1$ : متغير السلوك الإبداعي لا يتبع التوزيع الطبيعي.

#### جدول رقم:5 نتائج اختبار توزيع المتغيرين Test de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig	Statistiques	ddl	Sig
القابليات التنظيمية	0,058	32	0,200	0,978	32	0,738
السلوك الإبداعي	0,135	32	0,145	0,960	32	0,266

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات *spss*

كون حجم العينة أكبر من (30) لذا سوف تعتمد نتائج إختبار (Kolmogorov-Smirnov) ويلاحظ أن قيمة الدلالة (Sig) لكلا المتغيرين أكبر من 0,05، لذا يؤدي إلى عدم رفض فرضيتي العدم، أي كلا المتغيرين يتبعان التوزيع الطبيعي.

#### 5-تحليل علاقة الارتباط بين القابليات التنظيمية والسلوك الإبداعي

✓ نضع  $H_0$ : لا توجد علاقة خطية معنوية بين القابليات التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين في الشركة الجهوية للاتصالات موبيليس عند مستوى معنوية 0,05.

✓ ونضع  $H_1$ : توجد علاقة خطية معنوية بين القابليات التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين في الشركة الجهوية للاتصالات موبيليس عند مستوى معنوية 0,05.

#### جدول رقم:6 تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

الدلالة	السلوك الإبداعي		
0,00	0,625	التعلم التنظيمي	المتغير المستقل
0,00	0,70	إدارة المعرفة	
0,00	0,690	القابليات التنظيمية	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات *spss*

من واقع الجدول رقم 6: نلاحظ معنوية العلاقة بين القابليات التنظيمية والسلوك الإبداعي لشركة الجهوية للاتصالات موبيليس، حيث قدر معامل الارتباط ب 0,690 ما يدل على أن العلاقة بينهما قوية وذات دلالة إحصائية عالية جدا. كما نلاحظ أن مستوى الدلالة

يساوي 0,00 مما يدل على قبول الفرضية البديلة H1: وجود علاقة ارتباط معنوية بين القابليات التنظيمية والسلوك الإبداعي لشركة الجهوية للاتصالات موبيليس.

أما على مستوى الفرعي لنلاحظ وجود ارتباط معنوي بين كل بعد من أبعاد القابليات التنظيمية والسلوك الإبداعي لشركة الجهوية للاتصالات موبيليس عند مستوى معنوية 0,05 حيث مستوى الدلالة قدر لكل ب 0,000.

## 6- تحليل واختبار أثر القابليات التنظيمية على السلوك الإبداعي

- اختبار الفرضيات المتعلقة بميل خط الانحدار ومقطعه

▪ الانحدار الخطي البسيط:

✓ H<sub>0</sub>: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية القابليات التنظيمية على السلوك الإبداعي عند مستوى المعنوية 0,05.

✓ H<sub>1</sub>: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية القابليات التنظيمية على السلوك الإبداعي عند مستوى المعنوية 0,05.

جدول رقم: 7

تقدير معلمات لنموذج الانحدار الخطي البسيط

Sig	R2	F		القابليات التنظيمية B1	Constant B0	المتغير المستقل المتغير التابع السلوك الإبداعي
		جدولية	محسوبة			
0,00	0,476	4,171	27,275	0,453	1,761	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss

تشير نتائج الانحدار أنه يوجد تأثير معنوي للقابليات التنظيمية على السلوك الإبداعي في شركة الجهوية للاتصالات موبيليس، إذ بلغت F المحسوبة 27,275 وهي أعلى من F الجدولية التي بلغت قيمتها 4,171، وبلغ معامل التفسير R 0,476، حيث أن القابليات التنظيمية تفسر السلوك الإبداعي لدى أفراد عينة الدراسة في الشركة المحسوبة بنسبة 47.6%، و من الجدول السابق يبين أن مقطع خط الانحدار هو 1,761 وأن ميل خط الانحدار هو 0,453 وبالتالي تكون معادلة خط الانحدار هي:  $Y=0,453x+1,761$  ومنه قبول الفرضية العدمية H<sub>0</sub>: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية القابليات التنظيمية على السلوك الإبداعي عند مستوى المعنوية 0,05.

- فرضيات مقطع خط الانحدار

✓ H<sub>0</sub>: مقطع خط الانحدار مساوي للصفر (B<sub>0</sub>=0). H<sub>1</sub>: مقطع خط الانحدار مختلف عن الصفر (B<sub>0</sub>≠0).

✓ H<sub>0</sub>: ميل خط الانحدار مساوي للصفر (B<sub>0</sub>=0). H<sub>1</sub>: ميل خط الانحدار مختلف عن الصفر (B<sub>0</sub>≠0).

جدول رقم: 8 تقدير معلمات لميل الانحدار ومقطعه

Sig	قيمة المعلمات	
0,000	1,761	مقطع خط الانحدار
0,000	0,453	ميل خط الانحدار

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى دلالة الاختبار هي 0,00 أقل من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة

- اختبار الانحدار المتعدد بالأسلوب الهرمي لأثر أبعاد القابليات التنظيمية على السلوك الإبداعي

قبل التطرق إلى اختبار الانحدار المتعدد بالأسلوب الهرمي يجب إختبار الارتباط الذاتي Multicollinearity أي وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، فوجود تلك المشكلة يؤثر على كيفية شرح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ولمعرفة هل هناك مشكلة الارتباط الذاتي نلجأ لمعامل التضخم والتباين VIP، بحيث يجب أن تكون قيمته أقل من 10، وفترات السماح Tolerance التي يجب أن تكون أكبر من 0,1.

جدول رقم:9 إختبار الارتباط الذاتي

Statiques de colinéarité		
VIP	Tolérance	
3,723	0,269	التعلم التنظيمي إدارة المعرفة
3,723	0,269	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss

من الجدول أعلاه نلاحظ عدم وجود ارتباط ذاتي بين أبعاد محور القابليات التنظيمية على السلوك الإبداعي.

#### - إختبار الانحدار المتعدد بالأسلوب الهرمي لأبعاد القابليات التنظيمية والسلوك الإبداعي

يتم في هذا الاختبار إدخال المتغيرات للنموذج طبقا لترتيب محدد يعكس بالضرورة بعض الاعتبارات النظرية أو النتائج السابقة وإذ لم يكن هناك مثل هذه الأسس أو النتائج التي ستند إليها الباحث في ترتيب دخول المتغيرات فلا يمكن الإعتماد على هذه الطريقة، وله دلالة جوهرية في زيادة تنبؤية للنموذج. باعتماد قانون الدراسة  $n=37, p<0,05$  .

من الجدول أعلاه نلاحظ أن النموذجين دلان إحصائيا لدراسة أثر الانحدار المتعدد، من خلال الأسلوب الهرمي الذي يمنح تصور أفضل من أي أسلوب آخر، وذلك من خلال إدخال المتغيرات تدريجيا وبالتسلسل، ومن الملاحظ من الجدول أن معاملات النموذج الأول دالة إحصائيا مما يعني وجود تأثير معنوي للتعلم التنظيمي على السلوك الإبداعي، نلاحظ هناك تطور في معامل التفسير بالنسبة لكلا النموذجين وهذا عند إدخال كل نموذج في كل مرة حيث  $R^2_{adj}$  قدرت ب 0,370 في النموذج الأول ليصبح 0,458 من النموذج الثاني، وهذا ما يدل على أن التغيرات المستقلة التي تم إدراجها في هذا الأخير لها أثر كبير على السلوك الإبداعي لشركة الجهوية للاتصالات موبيليس لأن  $f$  المحسوبة أكبر من  $f$  الجدولية بدرجة حرة 1 و 30 مما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة. توجد علاقة ارتباط معنوية بين القابليات التنظيمية والسلوك الإبداعي، وكانت قيمة الدلالة المحسوبة أقل من 0,05، حيث أوضحت النتائج أن الأثر التفاعلي الثنائي لأبعاد القابليات التنظيمية مجتمعة معا كان إيجابيا وذو دلالة إحصائية، وهذا دليل واضح على أن الشركة التي تعمل على توحيد كل من التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة يكون اعتمادها وتطبيقها للقابليات التنظيمية ناجحا وفعالا مما يضمن لها الوصول إلى الأهداف المنشودة

جدول رقم: 10 العلاقة بين أبعاد القابليات التنظيمية والسلوك الإبداع

النموذج الأول	النموذج الثاني	الباير
*0,420	0,065	التعلم التنظيمي
	*0,369	إدارة المعرفة
*1,847	*1,838	الثابت
19,198	14,091	F المحسوبة
4,17	3,32	F الجدولية
0,000	0,000	الدلالة
0,625	0,702	R
0,390	0,493	R2
0,370	0,458	R 2 adj

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

## الختامة

تعتبر القابليات التنظيمية من المواضيع حديثة البحث والدراسة، حيث تعمل على جعل الشركة قادرة على التحكم في مواردها وخلق تكامل بينهم وهذا ما يمكنها من تنفيذ أعمالها بشكل مميز وفعال، ولا شك بأن المنظمات الساعية لمواكبة التغيرات والتسارعات الحاصلة في البيئة تسعى لتبني هذه القابليات لما لها من أهمية كبيرة. والتطبيق المجدي لهذه الدراسات الحديثة يكون بتنمية الإبداع والسلوك الإبداعي لدى عاملها، مما يجعلها مرنة ومتأقلمة مع كل ما هو جديد، فقد أضحى الاعتماد على السلوك الإبداعي ضرورة حتمية لتطور الشركة وجعلها متينة لمواجهة التحديات من جهة، ولتميز عمالتها وما ينتج عنهم من جهة أخرى.

**الاستنتاجات:** تم التوصل في هذه الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من خلال النتائج المتحصل عليها ميدانيا في الشركة الجهوية للاتصالات موبيليس بعنابة والتي جاءت كما يلي:

- أظهرت النتائج بأنه يوجد هناك علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين القابليات التنظيمية والسلوك الإبداعي للعاملين في الشركة؛
- أظهرت أيضا وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقابليات التنظيمية على السلوك الإبداعي في الشركة؛
- لا تعتمد الشركة على أساليب فرق العمل والأداء الجماعي في تنظيمها اللوجستي؛
- أشارت النتائج إلى نقص ثقافة العمل الجماعي في تنفيذ المهام، وهذا ما يؤثر على عملية القابليات التنظيمية والتي تعتبر عملية جماعية تتكامل فيها جهود جميع العاملين من أجل تعزيز فرص التعلم وتعميمها في جميع أرجاء الشركة؛
- اعتماد الشركة على التكنولوجيا الحديثة في الكثير من المجالات يمكنها من حل مشاكل العمل، وأيضا ساعدها في تخزين المعلومات؛
- التنظيم اللوجستي في الشركة لا يركز على كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتحديد الطرق والإجراءات من أجل كسب قيمة إقتصادية مجدية؛

**التوصيات:** يمكن دعم السلوك الإبداعي في شركة موبيليس عنابة من خلال التوصيات الآتية:

- يجب على الشركة تعميم التدريب لتحسين كفاءة العاملين ورفع من قدراتهم في كافة المجالات؛
- على الشركة الاهتمام بشكل كبير بأسلوب فرق العمل وتدريب عمالها عليه لما له من مزايا في تطوير العمل ورفع قدرات الشركة، وتربط العمال، وتوفير جو مناسب للعمل؛
- من الضروري على الشركة الاعتماد على المعرفة الضمنية والمعلنة للعاملين واكتسابها لأن العالم الاقتصادي الحديث يؤكد بأن من يملك المعرفة يملك المنظمة؛
- على الشركة الاهتمام بالتنظيم اللوجستي من خلال الاعتماد على أسلوب العمل الجماعي.



## قائمة المراجع:

### المراجع باللغة العربية:

#### 1- المؤلفات:

- أحلام خان، إعادة هندسة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 314.
- أكبر عمر محي الدين الجباري، التمويل الدولي، امتحان الفصل الثالث، الأكاديمية العربية المفتوحة في دنامارك، 2009، ص 5.
- تاوريريت، نور الدين بشير، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب الحديث، الطبعة: الأولى، الأردن، 2009، ص 67.
- جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 29.
- رشاد عبد العزيز موسى، علم النفس الدفاعي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994، ص 115.
- رمضان القناني، نظريات التعلم والتعليم، الدار العربية للكتاب، تونس، الطبعة 2، 1981، ص 13 ص 12.
- طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011، ص 202.
- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم، الاستراتيجيات، والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 62.

#### 2- المقالات:

- أكرم محسن الياسري، أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 15، العدد 3، 2013، ص 245.
- بسام فتحي الزيادات، أثر أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز السلوك الإبداعي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، الأردن، 2017، ص 162.
- داود عبد الملك الحدادي وآخرون، مستوى مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة المعلمين في الاقسام العلمية في كلية التربية والتعليم التطبيقية، المجلة العربية لتطوير التفوق، المجلد 2، العدد 3، 2011، ص 44.
- رافد حميد عباس الحداروي، القابليات التنظيمية ودورها في ادارة التغيير، مجلة آداب الكوفة، العدد: 46، 2020، ص 308.
- فوزية برسولية، القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 5، الجزائر، 2019، ص 442.
- لطيفة طبال وجبايلي عبد الحق، المنظمة بين المسؤولية الأخلاقية والأداء الوظيفي للمورد البشري، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 02، العدد 05، الجزائر، 2007، ص 29.
- محمد عبد الوهاب العزاوي، أثر أبعاد رأس المال الفكري في السلوك الإبداعي للعاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد 94، العراق، 2013، ص 322.

#### 4- الأطروحات:

- بن سالم آمال، سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2011، ص 60.
- بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012/2011، ص 35.
- تحاني فيصل موسى ابو معمر، دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017، ص 24.
- جمال أحمد حمد الدوري وأحمد فتحي الحيت، أثر عمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، بحث، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة عمان الأهلية، الأردن، ص 7.
- سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص 78.
- سيف الدين سبتي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم السياسية، إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص 35.
- صالح إسماعيل أبو عودة، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة لأقصى، غزة، فلسطين، 2016، ص 22.
- صبرينة ترغيني، دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير منظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 12.

-عادل غزالي، دور إدارة المعرفة في الرفع من اداء التنظيم الصناعي الجزائري، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، إدارة موارد بشرية، جامعة سطيف02، الجزائر، 2016/2015، ص30.

-عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين اداء المؤسسة، مأكرة شهادة ماجستير، مالية دولية، جامعة ابي بكر بالقائيد، الجزائر، 2011 ص 14.  
-محمد منيف محمد الشمري، بناء القدرات التنظيمية وأثرها في الفاعلية التنظيمية، مأكرة لنيل شهادة ماجستير، الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الكويت، 2017، ص11.

-مصطفى توفيق زكي، دور القابليات التنظيمية في تعزيز جودة الخدمة من خلال القابليات الاستراتيجية، مقدمة لنيل درجة الدبلوم العالي للتخطيط الإستراتيجي، إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2017، ص29.

-ندى صارم، دور ادارة المعرفة في تحقيق الابداع الاداري، رسالة ماجستير، ادارة الاعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019، ص36.

### 3- المداخلات:

-رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الشلف الجزائر، 2011، ص6.

-فلاق محمد، بن نافلة قدور، أثر التمكين الاداري على ابداع الموظفين، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية Orange، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011، ص10.

### 4-مواقع الانترنت:

- رآكان عبد العزيز الراوي، القيادة التكيفية والاستجابة السريعة للتغيرات، 2021/02/22، البيان،

<https://www.albayan.ae/opinions/articles/2021-02-22-1.4099379>، 2022/05/19، 12:30.

المراجع باللغة الأجنبية:

### 1-Livres:

-Bakhr, Anjali & Grant, Robert M, BUILDING CAPABILITY SYSTEMS IN NEW BUSINESSES: THE ROLE OFCAPABILITY ARCHITECTURE,2014, P3.

-Junko Kaji and others, the social enterprise in a world disrupted, 2021 Deloitte Global Human Capital Trends, p4

### 2-Revues :

-GisbertTomeD. Hamanaka And Claudia Viegas Echeveste Marcia E. S, Organizational Capability Deployment Analysis for Technology Conversion into Process . Products And Services, Journal Of Technology Management and Innovation , Vol(8, )No (4 ) , 2013, P129.

-Davood Gharakhani and Morteza Mousakhani, Knowledge management capabilities and SMEs' organizational performance, Faculty of Management and Accounting, Islamic Azad University (IAU), Qazvin, Iran, 2011, p37.

-Richard linch and others 'making capabilities explicit is the work of leadership' The European Business Review, 2014, p74.

-Solmaz Moghimi& Indra Devi Subramaniam, Employees' Creative Behavior, International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 5, Malaysia, 2013, p 2.

### 3-Theses:

-Carmen Barroso and Gabriel Cepeda, Organizational Capabilities and Customer Value, A Dynamic Capability View, University of Seville, Spain, 2013, p676.

-Davila Jose Camilo, The creation of organizational capabilities, Evidence From a multinational Company, The journal of the Ibero American Academy of Management, School of Management, Université of losandes, Vol 8, N 3, Bogota Colombia, 2010, P 202.

-Sandeep Singh Dev, Ankur Gill and Supinderjit Singh, A Research on Organizational Capability and Their Strategic Impact on Manufacturing Industry, Mechanical Engineering Department, Swami Vivekananda Institute of Engineering & Technology, Chandigarh, India, 2018 , p70.

### 4-Sites web:

MBA Skool Team, Organizational Capabilities, mbaskool, <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/17897-organizational-capabilities.html>, 11/03/2022, 12; 30.

الهوامش:

<sup>1</sup> - Gusberti Tomoe D.Hamanaka And Claudia Viegas Echeveste Marcia E.S' Organizational Capability Deployment Analysis For Technology Conversion Into Process . Products And Services, Journal Of Technology Management and Innovation , Vol(8,)No (4 ) , 2013, P129.

- <sup>2</sup> - رافد حميد عباس الحدراوي، القابليات التنظيمية ودورها في ادارة التغيير، مجلة آداب الكوفة، العدد: 46، 2020، ص 308.
- <sup>3</sup> - Bakhrū, Anjali & Grant, Robert M. BUILDING CAPABILITY SYSTEMS IN NEW BUSINESSES: THE ROLE OF CAPABILITY ARCHITECTURE, 2014, P3.
- <sup>4</sup> - MBA Skool Team, Organizational Capabilities, mbaskool, <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/17897-organizational-capabilities.html>, 11/03/2022, 12;30.
- <sup>5</sup> - محمد منيف محمد الشمري، بناء القدرات التنظيمية وأثرها في الفاعلية التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الكويت، 2017، ص 11.
- <sup>6</sup> - Carmen Barroso and Gabriel Cepeda, Organizational Capabilities and Customer Value, A Dynamic Capability View, University of Seville, Spain, 2013, p676.
- <sup>7</sup> - Davila Jose Camilo, The creation of organizational capabilities, Evidence From a multinational Company, The journal of the Ibero American Academy of Management, School of Management, Université of losandes, Vol 8, N 3, Bogota Colombia, 2010, P202.
- <sup>8</sup> - Richard linch and others, making capabilities explicit is the work of leadership, The European Business Review, 2014, p74.
- <sup>9</sup> - Junko Kaji and others, The social enterprise in a world disrupted, 2021 Deloitte Global Human Capital Trends, p4.
- <sup>10</sup> - بن سالم آمال، سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2011، ص 60.
- <sup>11</sup> - راكان عبد العزيز الراوي، القيادة التكيفية والاستجابة السريعة للتغيرات، 2021/02/22، البيان، <https://www.albayan.ae/opinions/articles/2021-02-22-1.4099379>, 2022/05/19, 12:30.
- <sup>12</sup> - لطيفة طبال وجبايلي عبد الحق، المنظمة بين المسؤولية الأخلاقية والأداء الوظيفي للمورد البشري، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 02، العدد 05، الجزائر، 2007، ص 29.
- <sup>13</sup> - بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012/2011، ص 35.
- <sup>14</sup> - Norm Smallwood and Dave Ulrich, Idem, p2.
- <sup>15</sup> - تاويريت، نور الدين بشير، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، الاردن، 2009، ص 67.
- <sup>16</sup> - أكبر عمر محي الدين الجباري، التمويل الدولي، امتحان الفصل الثالث، الأكاديمية العربية المفتوحة في داتمارك، 2009، ص 5.
- <sup>17</sup> - طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011، ص 202.
- <sup>18</sup> - مصطفى توفيق زكي، دور القابليات التنظيمية في تعزيز جودة الخدمة من خلال القابليات الاستراتيجية، مقدمة لنيل درجة الدبلوم العالي للتخطيط الإستراتيجي، إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2017، ص 29.
- <sup>19</sup> - صبرينة ترغيني، دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير منظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 12.
- <sup>20</sup> - Sandeep Singh Dev, Ankur Gill and Supinderjit Singh, A Research on Organizational Capability and Their Strategic Impact on Manufacturing Industry, Mechanical Engineering Department, Swami Vivekanand Institute of Engineering & Technology, Chandigarh, India, 2018, p70.
- <sup>21</sup> - عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة شهادة ماجستير، مالية دولية، جامعة ابي بكر بالفايد، الجزائر، 2011 ص 14.
- <sup>22</sup> - رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الشلف الجزائر، 2011، ص 6.

- 23 - عادل غزالي، دور إدارة المعرفة في الرفع من اداء التنظيم الصناعي الجزائري، اطروحة الدكتوراه، إدارة موارد بشرية، جامعة سطيف 02، الجزائر، 2015/2016، ص30.
- 24 - تهازي فيصل موسى ابو معمر، دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى غزة، فلسطين، 2017، ص24.
- 25 - سيف الدين سبتي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم السياسية، إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2016، ص35.
- 26 - جمال أحمد حمد الدوري وأحمد فتحي الحيت، أثر عمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، بحث، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة عمان الأهلية، الأردن، ص7.
- 27 - Davood Gharakhani and Morteza Mousakhani، Knowledge management capabilities and SMEs' organizational performance، Faculty of Management and Accounting، Islamic Azad University (IAU)، Qazvin، Iran، 2011، p37.
- 28 - أكرم محسن الياسري، أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 15، العدد 3، 2013، ص245.
- 29 - صالح إسماعيل أبو عودة، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة لأقصى، غزة، فلسطين، 2016، ص22.
- 30 - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم، الاستراتيجيات، والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص62.
- 31 - فوزية برسولية، القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 5، الجزائر، 2019، ص442.
- 32 - Solmaz Moghimi & Indra Devi Subramaniam، Employees' Creative Behavior، International Journal of Business and Management؛ Vol. 8, No. 5, Malaysia، 2013، p 2.
- 33 - أحلام خان، إعادة هندسة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص314.
- 34 - بسام فتحى الذيابات، أثر أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز السلوك الإبداعي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، الأردن، 2017، ص162.
- 35 - سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص78.
- 36 - داود عبد الملك الحدادي وآخرون، مستوى مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة المعلمين في الاقسام العلمية في كلية التربية والتعليم التطبيقية، المجلة العربية لتطوير التفوق، المجلد 2، العدد 3، 2011، ص44.
- 37 - جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص29.
- 38 - ندى صارم، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، إدارة الاعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019، ص36.
- 39 - فلاق محمد، بن نافلة قدور، أثر التمكين الإداري على ابداع الموظفين، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية Orange، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2011، ص10.
- 40 - محمد عبد الوهاب العزاوي، أثر أبعاد رأس المال الفكري في السلوك الإبداعي للعاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد 94، العراق، 2013، ص322.
- 41 - رشاد عبد العزيز موسى، علم النفس الدافعي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994، ص115.
- 42 - رمضان القدافي، نظريات التعلم والتعليم، الدار العربية للكتاب، تونس، الطبعة 2، 1981، ص13.
- 43 - فوزية برسولية، مرجع سبق ذكره، ص46.