

أثر خصائص منظمات التعلم فى السلوك الإبداعى للعاملين

(دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية)

دكتور

طارق رضوان محمد رضوان

مدرس بكلية التجارة - جامعة طنطا

أثر خصائص منظمات التعلم فى السلوك الإبداعى للعاملين (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية)

دكتور

طارق رضوان محمد رضوان
مدرس بكلية التجارة - جامعة طنطا

ملخص الدراسة:-

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر خصائص منظمات التعلم فى السلوك الإبداعى لدى العاملين بالبنوك التجارية، وقد اختبرت الدراسة تأثير عدة أبعاد لمنظمات التعلم (التعلم المستمر، القيادة الإستراتيجية للتعلم، الحوار والإستفسار، التمكين الإداري، وفرق العمل) وذلك على السلوك الإبداعى للعاملين. وقد تمثل مجتمع البحث من جميع العاملين بالبنوك التجارية فى مدينة طنطا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد قائمة إستقصاء لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم ١٩٣ مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذى دلالة إحصائية لخصائص منظمات التعلم فى السلوك الإبداعى للعاملين، وقد أظهرت النتائج أن أكثر خصائص منظمات التعلم تأثيراً فى السلوك الإبداعى لدى العاملين هى فرق العمل، ثم التعلم المستمر، ثم الحوار والاستفسار، ثم التمكين الإداري. وأخيراً القيادة الاستراتيجية للتعلم.

وفى ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج توصى الدراسة بضرورة العمل على تبني ثقافة تنظيمية تركز على إستراتيجيات التعلم التنظيمي، وصياغة القيم التى تعبر عن مفاهيم المشاركة والتعاون والحوار والتعلم من الأخطاء والمشكلات، والعمل كفريق. وذلك من خلال الإهتمام بخصائص منظمات التعلم داخل البنوك التجارية وعقد دورات تدريبية متخصصة تهدف إبان أهمية التعلم التنظيمي ومنظمة التعلم، وكذلك خلق البيئة التنظيمية المحفزة والمشجعة لعملية التعلم المستمر.

مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال في الوقت الحالي تغيرات سريعة ومتلاحقة نتيجة لتفاعل عدة قوى ومتغيرات بالغة التأثير، مثل العولمة، التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات، الثورة المعلوماتية، حدة المنافسة، تحرير التجارة، التحالفات الدولية، وغيرها من العوامل التي ساهمت في تشكيل بيئة جديدة للأعمال.

ولا شك أن كل هذه التغيرات تحتم على المنظمات ضرورة تملك أدوات وأساليب تمكنها من التعامل مع تلك التغيرات بما يضمن لها البقاء والإستمرار والنمو، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى إعادة صياغة وتشكيل الوظائف الإدارية في ضوء المعطيات الجديدة والبحث المستمر عن كل ما يضمن المزيد من الكفاءة والفعالية، وهذا يتطلب تعديل في الأهداف والإستراتيجيات والأساليب والعناصر سواء المادية أو البشرية لمواجهة مثل هذه التغيرات.

وتختلف المنظمات في مدى إستجابتها لتلك التغيرات سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية وقدرتها على التكيف معها وتحقيق توقعات عملائها باختلاف نوعية وخصائص مواردها البشرية ورويتها لأهمية التعلم التنظيمي وبناء المنظمات المتعلمة القادرة على الإستمرار والتنافس في بيئة أعمال غير مستقرة.

(Carmeli and Sheeffer, 2008 : 468- 489).

ويحتل التعلم التنظيمي Organizational Learning أهمية خاصة في الفلسفة الإدارية المعاصرة للمنظمات على المستوى المحلي أو الدولي خاصة في ظل التطورات الإقتصادية والسياسية والتكنولوجية وزيادة حدة المنافسة على الأسواق والموارد بمكوناتها المتعددة، مما يتطلب توافر الرؤية والفلسفة الشمولية القادرة على مواجهة التحديات البيئة الحالية والمستقبلية، وزيادة قدرتها الذاتية على التكيف والتوافق مع المتغيرات البيئية (Arora and Kumer, 2007: 54- 71) ومن هنا نجد أن تحول المنظمات إلى منظمات متعلمة أصبح ضرورة ملحة حيث أن التعلم هو العامل الرئيسي للإزدهار والنمو، ويتحقق ذلك من خلال توفير كوادر بشرية متعلمة وأن تضمن المنظمة إستمرارية التعلم للأفراد في مجال عملهم، وأن تركز على الإبداع المتواصل كحاجة أساسية وأن تخلق لدى العاملين الرغبة والإستعداد على التعلم وتحمل المخاطرة (السالم، ٢٠٠٥ : ٣١ - ٣٢).

إن العمل على توافر خصائص منظمات التعلم يعد أحد العوامل الرئيسية في خلق البيئة والمناخ التنظيمي المناسب لتعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين، حيث يتشكل هذا السلوك من خلال طبيعة وبيئة العمل، فالتمكن الإداري، وتشجيع الحوار والاستفسار بين العاملين، والتعلم من الأخطاء ومشكلات العمل، وتدفق المعلومات وزيادة فرص التعلم التفاعلي وبناء فرق العمل وغيرها من الخصائص يتوقع أن تسهم بدرجة كبيرة في إيجاد البيئة التنظيمية المناسبة التي تفرز فيها ملامح السلوك الإبداعي.

أولاً: مشكلة البحث : Research Problem

تكمن مشكلة البحث في غموض مفهوم منظمات التعلم بالإضافة إلى ندرة الدراسات المتعلقة بهذا المفهوم خاصة في البنوك التجارية، بالإضافة إلى زيادة حدة المنافسة التي تواجهها تلك البنوك نظراً لوجود عدد كبير من الفروع للبنوك الأجنبية، ولذا نجد أن تلك البنوك في حاجة إلى معرفة المزيد عن العوامل المؤثرة في السلوك الإبداعي للعاملين والذي يساهم بشكل كبير في الإستجابة للتغيرات السريعة والمتلاحقة والتكيف معها. خاصة وأن كثير من البنوك التجارية لم تستوعب كثيراً من تلك المتغيرات، بالإضافة إلى ضرورة وجود رؤية جديدة تهتم بتوفير خصائص منظمات التعلم بغرض إستغلال الفرص ومواجهة التحديات والعمل على التحسين المستمر من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية الكلية لتلك البنوك.

من هنا نجد أن مشكلة البحث تتضمن الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

"إلى أي مدى تؤثر خصائص منظمات التعلم في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية؟"

ثانياً: أهداف البحث Research Objectives

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في محاولة الربط بين خصائص منظمات التعلم وبين السلوك الإبداعي للعاملين في البنوك التجارية محل الدراسة. ويمكن التوصل إلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:-

- ١- التعرف على مدى توافر خصائص منظمات التعلم في البنوك التجارية محل الدراسة.
- ٢- الوصول إلى مجموعة من المحددات أو الخصائص التي تتصف بها منظمات التعلم والتي تؤثر في السلوك الإبداعي للعاملين بالبنوك التجارية.
- ٣- تحديد درجة تأثير كل خاصية من خصائص منظمات التعلم في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين.
- ٤- ترتيب تلك الخصائص تبعاً لأهمية تأثيرها في السلوك الإبداعي للعاملين.
- ٥- الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات تقنع الإدارة العليا بالبنوك التجارية بأهمية تبني مفاهيم المنظمات المتعلمة.

ثالثاً: أهمية البحث: Research Significance

يستمد هذا البحث أهمية من الإضافات التي يمكن أن يقدمها على كلاً من المستويين العلمي والتطبيقي.

فعلى المستوى العلمي يتوقع أن يصل البحث لبعض النتائج ذات الأهمية في مجال السلوك التنظيمي وذلك من خلال دراسة بعض خصائص منظمات التعلم والذي يعد من الموضوعات الحديثة في مجال التنظيم بصفة عامة، والتي مازالت محل إهتمام كثير من الكتاب والباحثين.

كما أن البحث يتضمن الربط بين خصائص منظمات التعلم وبين السلوك الإبداعي للعاملين والتي لم يتم تناولها في أى دراسة عربية (على حد علم الباحث) مما يعد أحد الإضافات للمكتبة العربية.

أما على المستوى التطبيقي فإن هذا البحث يستمد أهمية من خلال ما يلي:-

- يقدم البحث إطاراً علمياً يمكن من خلاله بلورة الأفكار والأطروحات الخاصة بمنظمات التعلم واختبارها في الميدان العملي والسلوكي بالبنوك التجارية.

- يحدد البحث لأهم ملامح منظمات التعلم ومدى تأثيرها في السلوك الإبداعي للعاملين وهذا يساعد البنوك التجارية في تقييم وضعها الحالي وكيف تتطوّر منه نحو آفاق جديدة تفتح المجال أمام السلوك الإبداعي للعاملين.

- أهمية نتائج البحث فيما يتعلق بالعلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة، والتي تساعد متخذى القرارات في البنوك التجارية في معرفة أى خصائص منظمات التعلم تعد الأكثر تأثيراً والتي يجب الإهتمام بها وإعطائها الأولوية لخلق البيئة التنظيمية التي تعزز السلوك الإبداعي لدى العاملين في تلك البنوك.

الإطار النظري للبحث

مدخل مفاهيمي لمنظمات التعلم:

يتسم القرن الحادى والعشرون بسرعة التغيرات البيئية وكثرة التحديات التى تواجهها المنظمات بالإضافة إلى التقدم الهائل فى مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث بدأت المنظمات تهتم بزيادة توليد وإدارة المعرفة، والإهتمام برأس المال الفكرى والقيمة الإقتصادية للعنصر البشرى، وتشجيع عمليات التعلم والابتكار بما يحقق لها البقاء والاستمرار.

وفى هذا الإطار يؤكد (Senge, 94: 4) على أهمية تكيف المنظمة مع كافة المتغيرات والعوامل البيئية خاصة فى ظل كثرة هذه المتغيرات وتشابكها حيث أنها تحمل فى طياتها الكثير من الفرص والتهديدات ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال تحول تلك المنظمات إلى منظمات تعتمد على التعلم.

حيث يعرف منظمة التعلم Learning Organization بأنها تلك المنظمة التى تتوفر لديها القدرة على رسم وتشكيل أو صياغة المستقبل التى ترغب فى تحقيقه، حيث تستطيع أن تتنبأ بالمتغيرات المستقبلية والاستعداد لها والاستجابة لها، كما أنها تسعى لإكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع المتغيرات البيئية التى تتسم بالغموض والتعقيد وذلك اعتماداً على قدرات أفرادها فى تحقيق النتائج المرغوبة. أما (Drejer, 2000 : 206 – 207) فىرى أن المنظمة المتعلمة هى تلك المنظمة التى تتيح لأعضائها مزيد من الحرية والمرونة فى التفكير لزيادة مستوى دافعيتهم وطموحاتهم فى العمل الجماعي من أجل الوصول إلى أفكار وطرق جديدة لأداء الأشياء. أما (Foster, 2001 : 7) يؤكد على أن المنظمة المتعلمة هى تلك المنظمة التى تمتلك القدرة على الاستبصار والفهم من خلال الدراسة والتحليل لكافة التجارب والممارسات السابقة بغرض الاستفادة منها مستقبلاً. ويتفق (Bleed, 2004: 1) مع وجهة النظر السابقة حيث يصف المنظمة المتعلمة بأنها تلك المنظمة القادرة على تحليل وفحص تجاربها وخبراتها السابقة وتحويلها إلى معرفة متاحة لجميع أعضائها من أجل تحقيق أهدافها المستقبلية.

فى حين يرى كلا من (Dewar, Sudharanta, 2004 :265 - 268) إن ظهور منظمات التعلم هو نتيجة طبيعية كوسيلة للتكيف مع المتغيرات البيئية التى تحيط بالمنظمات والتى تتصف بدرجة كبيرة من التعقيد وسرعة التغيير، كما أن المنظمة المتعلمة تعتمد بصفة أساسية على ذكاء أعضائها ومهاراتهم فى الإستجابة لتلك المتغيرات بصورة أكثر فعالية.

أما (Berends, et al., 2007 : 1036) يرى أن منظمات التعلم هى تلك المنظمات التى تستطيع تجميع وإدارة واستخدام المعارف والمعلومات من أجل ضمان تحقيق أهدافها. وفى هذا السياق يوضح (Friedman, et al., 2005 : 21- 22) أن قدرة أى منظمة على البقاء والاستمرار والحفاظ

على درجة توازنها يُطلب أن تتوافر لديها درجة من المعرفة مساوياً على الأقل لدرجة التغيير الذى يحدث فى البيئة، بمعنى أن يتلاءم معدل التغيير والتعلم فى المنشأة مع معدل التغيير فى البيئة المحيطة.

ويشير (Thomas and Allen, 2006 :125) أن هناك مجموعة من العوامل التى أدت إلى ضرورة التحول إلى المنظمات المتعلمة منها الإتجاه إلى الدولية حيث أن معظم الشركات تقوم بإملاك وإدارة تسهيلات إنتاجية خارج حدود الوطن وهو ما يعكس إمكانية التعلم من خلال خبراتها وتجاربها فى الدول المختلفة، وكذلك التطور الهائل فى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بإعتبارها أحد العناصر الأساسية للتوجه نحو الإبداع والتجديد بإعتبارها أساس التنافس فى بيئة الأعمال الحالية، بالإضافة إلى زيادة التوجه نحو الإهتمام بإدارة المعرفة ورأس المال البشرى بإعتبارها الثروة الحقيقية لأى منظمة حيث أصبح توليد وإستخدام المعرفة أهم مورد من موارد المنظمة ومصدر قوتها وتميزها. ولا شك أن هذا يتطلب من المنظمات ضرورة العمل على إستقطاب وجذب أفضل العناصر البشرية والحرص على الإحتفاظ بهم وتوفير البيئة المشجعة والمحفزة للسلوك الإبداعى.

وقد حدد (Tippins and Sohi, 2003) أسباب تركيز المنظمات على التعلم التنظيمى فى الآتى:-

- إن المنظمات المعاصرة بحاجة إلى وسيلة لجمع وتحليل البيانات المعلومات التى تساعدها على إتخاذ القرارات.
- إن المنظمات تحتاج إلى تطوير وتنمية أعضائها بصفة مستمرة فى المستويات الإدارية المختلفة بالصورة التى تجعل المنظمة أكثر تميزاً مقارنة بالمنظمات الأخرى.
- تحتاج المنظمات إلى توافر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء فرد أو مجموعة والتركيز على أهمية الدور الذى يقوم به فى تحقيق الإبداع والتميز التنظيمى.

التعلم التنظيمى والمنظمات المتعلمة:-

اختلف الباحثون والكتاب فيما بينهم حول الفروق الجوهرية بين التعلم التنظيمى والمنظمات المتعلمة حيث يرى (سليم، ٢٠٠٨ : ٢٣٤) أن التعلم التنظيمى يركز على تعلم الأفراد والجماعات داخل المنظمة، فى حين أن المنظمات المتعلمة تركز على أن التعلم يتم على مستوى المنظمة ككل نظراً لإملاك المنظمة لأدوات وقدرات لدعم هذا التعلم. ويتفق (شكر، ٢٠٠١ : ٣٤٥) مع وجهة النظر السابقة من حيث ضرورة التفرقة بين التعلم التنظيمى والمنظمات المتعلمة، فالتعلم التنظيمى يركز على الكيفية (كيف - How) والى تتضمن القدرات والمهارات والعمليات الى تساعد على التعلم الفعال. فى حين أن المنظمة المتعلمة تركز على تشكيل وبناء بيئة التعلم (ماذا - What) والى تصف أنظمة وخصائص المنظمات بإعتبارها كيان واحد.

كما حدد (Kontoghiorghes, et al., 2005) ثلاثة اختلافات رئيسية بين المنظمات المتعلمة والتعلم التنظيمي وهي:-

- ١- إن التعلم التنظيمي يتم بصورة تلقائية داخل المنظمات، أما المنظمات المتعلمة يتم تشكيلها أو تكوينها من خلال جهود أعضائها.
- ٢- إن التعلم التنظيمي يشير إلى مجموعة من الأنشطة والعمليات، أما المنظمات المتعلمة فهي شكل أو كيان للمنظمة.
- ٣- ظهرت أدبيات التعلم التنظيمي من خلال المنظور البحثي والأكاديمي أما بالنسبة لمنظمات التعلم فقد تكونت على يد الممارسين والخبراء. وفي هذا السياق وضع (Ortenbled, 2001) الفروق الجوهرية بين التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة في ثلاثة محاور أساسية كما يوضحها جدول رقم (١).

جدول (١) الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة

المحاور	التعلم التنظيمي	المنظمات المتعلمة
المحتوى	عمليات وأنشطة	شكل المنظمة
درجة المعيارية	- وصفي - تلقائي - مفضل - حتمي - يسهل الوصول إليه	- معياري - مكون - مرغوب فيه - غير حتمي - يصعب الوصول إليه
المجموعة المستخدمة	الباحثون والأكاديميون	الممارسون والخبراء

في حين يرى (الأمين، ٢٠٠٦) نقلاً عن (Yogesh, 96) عدم وجود فروق جوهرية بين كلاً من التعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة حيث أنها وجهان لعملة واحدة، بمعنى أن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة القادرة على إنتاج وخلق المعرفة من خلال خبرات الأفراد التي تم اكتسابها من خلال عمليات التعلم التنظيمي.

أما دراسة (Gorelick, 2005) فقد قدمت إطاراً نظرياً للفرقة بين التعلم التنظيمي ومنظمة التعلم، وتوصلت الدراسة إلى أن عملية التعلم تكون فعالة إذا ماتم الفهم المناسب لدورة عملية التعلم وتحديد الإستراتيجيات التي يتم من خلالها فهم ظروف وبيئة المنظمة والتي تسهم في بناء المنظمة المتعلمة. من خلال العرض السابق يرى الباحث أهمية الفرقة بين التعلم التنظيمي ومنظمات التعلم، فالتعلم

التنظيمى هو النشاط الرئيسى والوسيلة التى يجب أن تهتم بها إدارة المنظمات وتقديم الدعم والمساندة لخلق وبناء المنظمة المتعلمة، بمعنى أن التعلم التنظيمى هو الوسيلة التى يمكن إستخدامها لتحقيق غاية وهى بناء وتشكيل أو تكوين المنظمة المتعلمة.

أهمية التحول إلى المنظمات المتعلمة:

لقد أصبح بناء وتكوين منظمات التعلم ضرورة ملحة فى الفكر الإدارى المعاصر، حيث يعد السبيل نحو بناء ونمو المنظمات وزيادة قدراتها الإبداعية. وفى هذا الصدد يؤكد (السالم، ٢٠٠٥ : ٣٢ - ٣٣) على أهمية الإعتماد على المنظمات المتعلمة فى الآتى:-

١- أنها تعمل على خلق المناخ والبيئة التنظيمية التى تساهم فى عملية الإبداع والإبتكار لدى العاملين.

٢- تساعد على زيادة دافعية الأفراد داخل المنظمات وزيادة مستوى طموحاتهم نحو مستقبل أفضل.

٣- إفساح المجال نحو مزيد من المشاركة وتوليد الأفكار الجديدة والمبتكرة لكل العاملين داخل المنظمة.

٤- العمل على إزالة كافة الحواجز النفسية لدى العاملين والتى ترتبط بالخوف من الفشل، من خلال توفير مناخ آمن لتحمل المخاطر الناتجة عن التغيير.

كما يرى (عامر، ٢٠٠٧ : ٤٥ - ٤٦) أن الإعتماد على المنظمات المتعلمة يعمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بين أعضاء المنظمة بحيث تتجه نحو تشجيع الإبداع وتنمية الإحساس بروح الفريق والعمل الجماعى بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال:-

- تكوين رؤية مشتركة عن مستقبل المنظمة ونشرها بين الأفراد داخل المنظمة.

- تشخيص الوضع الحالى للمنظمة وتحديد مدى إستعداد وجاهزية الأفراد للتعلم، ثم التحول نحو بيئة المنظمة المتعلمة.

- إعطاء الحرية الكاملة للأفراد للتصرف ودعم مبادراتهم فى أداء المهام والأنشطة.

- القدرة على تعلم طرق إدارة المعرفة بالمنظمة من خلال التحديث المستمر للمعلومات وطرق الإستفادة منها.

- العمل على توفير المعلومات والمعارف المتنوعة وجعلها متاحة لجميع العاملين بالمنظمة. كما يؤكد (Gary, et.al., 2008: 189 -200) إن عملية بناء المنظمة المتعلمة يعد أحد التحديات التى

تواجهها المنظمات نحو التطوير التنظيمي، ويرى أن بناء منظمات التعلم يمر بخمسة خطوات أساسية تم تقسيمها في مرحلتين وهما:-

المرحلة الأولى: مرحلة البدء:

ويتم خلالها توفير كافة المعلومات والمفاهيم والخطط اللازمة لتبنى عملية الابتكار والتطوير التنظيمي، وتتضمن هذه المرحلة خطوتين أساسيتين وهما:

١- وضع أجندة بكافة المشاكل التنظيمية العامة التي تخلق الإدراك لدى العاملين بأهمية الحاجة إلى الابتكار والتجديد.

٢- مقابلة تلك المشاكل التنظيمية مع عملية الابتكار والتجديد.

المرحلة الثانية: مرحلة التنفيذ:

وهي مرحلة إتخاذ كل القرارات والتصرفات التي تتضمن وضع عملية الابتكار والتطوير التنظيمي محل التنفيذ أو الإستخدام، وتتضمن هذه المرحلة ثلاثة خطوات أساسية وهي:

- إعادة الهيكلة بمعنى تعديل الهياكل التنظيمية لتنمى أو تتناسب مع فكر التطوير والابتكار.

- التحقق والوضوح.

- الروتينية، بمعنى أن يصبح الابتكار أو التغيير عنصر مستمر في كافة أنشطة المنظمة وبالتالي تغير هوية المنظمة إلى منظمة متعلمة.

وفي هذا السياق أكدت دراسة (Weldy, 2009) على أهمية المنظمة المتعلمة في تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية. كما توصلت دراسة (هيجان، ١٩٩٨) إلى عدد من النتائج حول أهمية بناء المنظمة المتعلمة حيث أكدت أن منظمات التعلم هو الشكل الأفضل لمنظمات العصر الحالي نظراً لزيادة التغيرات والتحديات البيئية، وأن النظريات التقليدية في مجال الإدارة ليست كافية لمساعدة المنظمات في مواجهة تلك المشكلات والتحديات وبعد التعليم التنظيمي أحد الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المنظمات المعاصرة لحل مشكلاتها.

خصائص منظمات التعلم:-

لقد تناول الكتاب والباحثين العديد من الخصائص أو المحددات التي تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات الأخرى. حيث قدم (أبو خضير، ٢٠٠٦) تصوراً لإدارة التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة وخلصت الدراسة إلى أن أهم مقومات المنظمة المتعلمة وهي على الترتيب نظام التقني، نظام إدارة المعرفة، نظام التحول التنظيمي، نظام تمكين الأفراد، ونظام التعلم. أما (الكساسبة وآخرين، ٢٠٠٩: ١٩-٤١) فيؤكد على أهمية تبنى ثقافة التمكين للعاملين سواء الفني أو الإداري،

وكذلك القيادة التحويلية كأساس لتكوين المنظمة المتعلمة. وقد إتفقت مع ذلك دراسة (Vera and Crossan, 2004: 222- 240) حيث أكدت على تأثير القيادة الإستراتيجية على كل عنصر من عناصر التعلم. كما حددت دراسة (عبابنه، العدوان، ٢٠٠٨: ٤٣٥ - ٤٧٥) عدة مجالات لبناء المنظمة المتعلمة وهى الشفافية الإدارية، العمل الجماعي، التمكين الإداري، والتعلم التنظيمي، حيث أكدت الدراسة على العلاقة الإيجابية بين تلك المجالات وبين المنظمة المتعلمة.

أما دراسة (Khadra and Rawabdeh, 2006: 455- 474) قامت بتحديد العناصر الأساسية لتطور مفهوم المنظمة المتعلمة، وأشارت الدراسة إلى أن مفهوم المنظمة المتعلمة يتشكل من خلال عدة عناصر وهى الثقافة التنظيمية الداعمة، القيادة الإستراتيجية، التخطيط الإستراتيجي، الهيكل التنظيمي، نظام إدارة المعرفة، نظام الحوافز، ونظام تقييم الأداء. كما توصلت دراسة (شفيق، ٢٠٠٦) إلى وجود عدة مقومات تميز منظمات التعلم عن غيرها من المنظمات الأخرى، وتضم تلك المقومات استراتيجية مرنة ذات رؤية مشتركة، القيادة الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، ثقافة التعلم، نظم وتكنولوجيا المعلومات، تمكين العاملين، التحسين المستمر، سياسات للموارد البشرية تدعم عملية التعلم. فى حين نجد أن دراسة (Eigeles, 2003: 208- 219) ركزت على أهمية الرؤية المشتركة على أساس أنها تلعب الدور الرئيسى فى عملية التعلم الفعال داخل المنظمة، وأن هناك عدة عناصر أو خصائص يجب توافرها من أجل إيجاد تلك الرؤية المشتركة ومنها تحفيز العاملين، التعلم الفعال الذى يقوم على الحوار والاستفسار والنقاش، إستخدام أساليب التعلم المختلفة وإعادة صياغة فلسفة وثقافة المنظمة من أجل خلق المناخ التنظيمي الذى يسوده التعاون المشترك والإتصال الفعال.

كما توصلت دراسة (محمد، ٢٠٠٩) إلى عدة أبعاد تشكيل فى مجملها مفهوم المنظمة المتعلمة، وهذه الأبعاد تمثلت فى خلق فرص للتعلم الفعال، تدعيم عملية البحث والحوار، نظم إكتساب ومشاركة التعلم، فرق العمل، التمكين الإداري للعاملين، ربط المنظمة بالبيئة المحيطة والقيادة الإستراتيجية للتعلم.

أما (الرشودي، ٢٠٠٧) قد قام بتقسيم خصائص منظمات التعلم إلى مجموعتين من العوامل وهما العوامل التنظيمية، والعوامل الثقافية، حيث تضم العوامل التنظيمية كلاً من المناخ التنظيمي المشجع للتطوير، نظام الحوافز، توافر إدارات متخصصة للتدريب، المعرفة الإدارية، والهيكل التنظيمي. أما العوامل الثقافية فتتضمن توفير بيئة مناسبة للتعلم، فرص التعلم المستمر، العمل الجماعي، وتبادل وتدقيق الأفكار بين العاملين.

من خلال العرض السابق للإطار النظرى للبحث والدراسات السابقة التى تناولت بعض الخصائص أو المحددات لمنظمات التعلم، نجد أن المنظمة المتعلمة تتصف بمجموعة من الخصائص أهمها:-

- التعلم المستمر.
- الاستفسار والحوار.

- الهيكل التنظيمي.
 - الرؤية المشتركة.
 - فرق العمل.
 - التمكين الإداري.
 - التفاعل بين المنظمة والبيئة الخارجية.
 - القيادة الإستراتيجية للتعلم.
 - إدارة وإستخدام المعرفة.
 - تبادل وتدفق الأفكار بين العاملين.
 - تحفيز العاملين.
- السلوك الإبداعي للعاملين :-**

يعد الإبداع شرطاً أساساً لنجاح وبقاء المنظمات في ظل التغيرات البيئية السريعة والمتلاحقة والتي تفرض على منظمات الأعمال ضرورة تقديم كل ما هو جديد ومبتكر، ولا شك أن الإبداع يسهم في تعزيز علاقات التفاعل بين المنظمة وبيئتها، كما يساعد في إيجاد حلول مبتكرة لمشكلاتها ويمكنها من مواجهة التحديات وحسن إستخدام مواردها المادية والبشرية. ويعرف (Robbins and David, 1998) الإبداع بأنه العملية التي يتم من خلالها تحويل الأفكار المبتكرة إلى منتج أو خدمة جديدة أو طرق وأساليب مستحدثة في العمل. أما (عبد الفتاح، ١٩٩٥) يرى أن الإبداع هو قدرة الفرد على الإنتاج، إنتاجاً متميز بأكبر قدر من الطاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة وبالتداعيات البعيدة، كإستجابة لمشكلة أو موقف مثير. في حين يرى (هيجان، ١٩٩٩: ٦٧٥-٧١٢) أن الإبداع قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عبارة عن عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحماسة لحل المشكلات.

أما فيما يتعلق بالفرق بين الإبداع والإبتكار فيرى كلاً من (Kwasniewsk and Necka, 2004: 188) أن الإبداع هو قدرة الفرد على التوصل لأفكار جديدة أو حلول خلاقة لمشكلة معينة، أما الإبتكار هو الطريقة الفريدة لتطبيق الفكرة أو حل المشكلة، وهذا يعني أن الإبداع يرتبط بشكل أساسي بالأفكار الجديدة أما الإبتكار يرتبط بتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات جديدة. أما السلوك عن الإبداعي فيرى (السالم، ١٩٩٩) أنه عبارة عن تصرف الفرد أو الجماعة داخل العمل ولا يشترط أن ينتج عن هذا السلوك منتجات أو خدمات جديدة، حيث أنه سلوك أو تصرف يسبق الإبداع في صورته النهائية وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المنظمة، في حين أن الإبداع هو تقديم سلعة أو خدمة أو شيء جديد غير مألوف.

كما يؤكد (Scott and Reoinaid, 1994) على أن السلوك الإبداعي يعتبر محصلة لتفاعل أربعة عوامل أساسية وهي، الأفراد، القيادة، جماعات العمل، والمناخ التنظيمي. فالمناخ التنظيمي الملائم يعد محفزاً لتبني السلوك الإبداعي من خلال ما يقدمه من المرونة والاستقلالية والمبادأة في بلورة واختيار الأفكار من خلال إتاحة الفرصة للاتصال الفعال، ونظم الحوافز المادية والمعنوية المشجعة والداعمة للإبداع.

هذا وقد تناولت مجموعة من الدراسات إختبار العلاقة بين بعض خصائص أو محددات منظمات التعلم وبين السلوك الإبداعي، فقد استهدفت دراسة (Lioa, 2006: 227- 236) اختبار العلاقة بين المنظمات المتعلمة وكلاً من تبادل المعرفة والإبداع التنظيمي. وقد إشمطت عينة الدراسة على ٢٥٤ عاملاً في أحد المنظمات وتوصلت إلى أن هناك تأثير إيجابياً معنوياً لكل من الإهتمام والرؤية والثقة كمتغيرات مستقلة على تبادل المعرفة والإبداع، وأخيراً هناك تأثير معنوي لمتغير الإتصال على الإبداع التنظيمي. في حين نجد أن دراسة (Kontoghiotghes, et al., 2005) والتي استهدفت بيان طبيعة العلاقة بين خصائص منظمات التعلم وكلاً من تبني التغير والإبداع التنظيمي، والتي أجريت على ٣٠٠ فرد من العاملين في أقسام تكنولوجيا المعلومات في عدد من المصانع بالولايات المتحدة الأمريكية بالإضافة إلى ٢٥٦ فرد من العاملين في شركات التأمين الصحي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين خصائص منظمات التعلم وبين الإبداع والأداء التنظيمي.

كما جاءت دراسة (Hughes, 2000) لتكشف عن إستراتيجية المنظمة المتعلمة في التغيير التنظيمي والعلاقة بين تطوير المنظمة والتطوير الشخصي للعاملين. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها وجود مكونات أساسية للمنظمة المتعلمة وهي طريقة التفكير، تمكين العاملين، الرؤية المشتركة، وبناء وتكوين فرق العمل. أما دراسة (أبو تايه، ٢٠٠٣: ٢٧١) استهدفت قياس العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي للمديرين، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من ٤٣٠ مديراً من خمسة شركات صناعية كبرى، وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مصادر قوة القائد والتي تشمل (قوة المكافأة، قوة الإيجاب، قوة الجاذبية، قوة المعرفة) وبين السلوك الإبداعي الفردي، كما أكدت الدراسة على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوة الشرعية وقوة المكافأة وبين السلوك الإبداعي الفردي، وكذلك العلاقة العكسية بين القوة القسرية والسلوك الإبداعي الفردي. في حين جاءت دراسة (Lapierre and Giroux, 2003: 371- 390) والتي أجريت على عدد من المؤسسات عالية التكنولوجيا في بريطانيا لتؤكد على أن الإبداع عامل جوهري وأساسي في نجاح المنظمات وخاصة عالية التكنولوجيا، وقد حددت الدراسة بيئة الإبداع التنظيمي في ستة أبعاد هي: مناخ العمل، الاتصال الرأسي، الاستقلالية والمبادأة، الإحترام، التنظيم والترتيب، التعاون، والاتصال الأفقي. أما دراسة (Kratizer, et al., 2004) والتي استهدفت إختبار أثر عمليات الإتصال التي تتم بين أعضاء فريق العمل وذلك على الإبداع في أداء الفريق، وقد تضمنت عينة الدراسة ٤٤ من فرق العمل التي تعمل في

عدد من الشركات. وأظهرت نتائج الدراسة أهمية عملية الاتصال التي يقوم بها أعضاء فريق العمل على الإبداع التنظيمي، بينما بينت أن التفاعل المتكرر والمفرط الذي يمارسه الأفراد داخل فريق العمل، وكذلك تجزئة فريق العمل إلى فريق عمل صغيرة له علاقة وأثار سلبية على إبداع الفريق ككل.

منهجية البحث:

أولاً: فروض البحث:

من خلال العرض السابق لمشكلة البحث وأهدافه، وفي ضوء عرض الدراسات السابقة، فإنه يمكن صياغة فروض البحث التالية تمهيداً لإختبارها إحصائياً:

الفرض الرئيسي للبحث:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين خصائص منظمات التعلم والسلوك الإبداعي للعاملين^١ ولاختبار صحة هذا الفرض الرئيسي قام الباحث بتقسيمه إلى عدد من الفروض الفرعية التالية:-

١- تؤثر عملية التعلم المستمر تأثيراً معنوياً إيجابياً في السلوك الإبداعي للعاملين.

٢- تؤثر القيادة الاستراتيجية للتعلم تأثيراً معنوياً إيجابياً في السلوك الإبداعي للعاملين.

٣- يؤثر تشجيع الحوار والاستفسار تأثيراً معنوياً إيجابياً في السلوك الإبداعي للعاملين.

٤- يؤثر التمكين الإداري تأثيراً معنوياً إيجابياً في السلوك الإبداعي للعاملين.

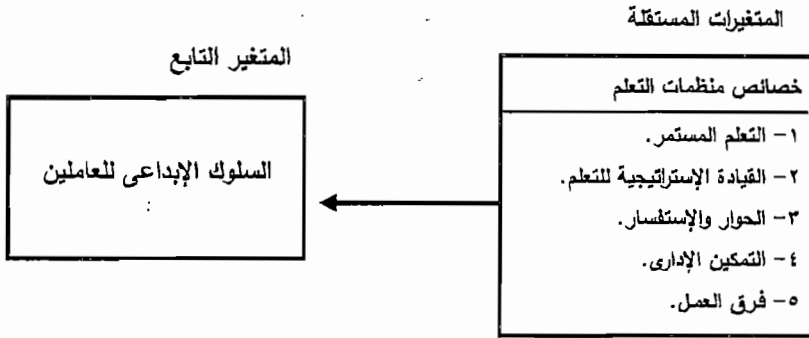
٥- تؤثر فرق العمل تأثيراً معنوياً إيجابياً في السلوك الإبداعي للعاملين.

ثانياً: متغيرات البحث:

تتمثل خصائص منظمات التعلم والتي قد تؤثر على السلوك الإبداعي للعاملين داخل البنوك التجارية والتي تم التوصل إليها من خلال الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة في عدد من المتغيرات وهي: التعلم المستمر، القيادة الإستراتيجية للتعلم، تشجيع الحوار والاستفسار بين العاملين، التمكين الإداري، وفرق العمل).

وقد تم اختيار تلك المتغيرات بالاستناد إلى عدد من الدراسات منها دراسة (Eigeles, 2003)، دراسة (Vera and Crossan, 2004)، دراسة (الرشودي، ٢٠٠٧)، دراسة (السالم، ٢٠٠٥)، دراسة (Liao, 2006)، دراسة (Hughes, 2000) ودراسة (محمد، ٢٠٠٩)، ودراسة (شفيق، ٢٠٠٦)، دراسة (Kontoghiorghes, et al., 2005) ويصور الشكل التالي النموذج الفكري للدراسة والذي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث:-

شكل رقم (١) العلاقة بين متغيرات البحث



ثالثاً: منهج البحث وأسلوبه:

أ- منهج البحث:

اتبع الباحث فى هذا البحث المنهج الاستنباطى Deductive والذي يقوم على مراجعة الدراسات النظرية والدراسات السابقة التى تتعلق بمشكلة البحث حيث يتم التوصل إلى الأبعاد المختلفة للمشكلة وصياغتها فى مجموعة من الفروض القابلة للاختبار الإحصائى، ثم جمع البيانات الأولية اللازمة لاختبار صحة فروض البحث.

ب- أسلوب البحث:

إعتمد الباحث على الأسلوب المكتبى من خلال مراجعة الكتب والدوريات المرتبطة بموضوع البحث وكذلك المواقع الإلكترونية التى تناولت موضوع البحث بهدف تحديد وصياغة الإطار النظرى للبحث، هذا بجانب الدراسة الميدانية حيث قام الباحث بإعداد قائمة إستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من أفراد العينة التى تم اختيارها.

رابعاً: قائمة الاستقصاء:

تحتوى قائمة الاستقصاء على (٤٦) سؤالاً، وكلها من الأسئلة المغلقة والمحددة الإجابة وذلك لسهولة جمع البيانات وتحليلها إحصائياً.

وقد تم تقسيم قائمة الاستقصاء إلى ثلاثة أجزاء رئيسية:-

الجزء الأول: ويضم مجموعة من أسئلة البيانات الأولية مثل السن والمستوى التعليمى والوظيفة التى يشغلها الفرد، وذلك بهدف التعرف على خصائص عينة البحث.

الجزء الثاني: ويضم مجموعة أسئلة البيانات التخصصية وعددها (٢٧) سؤالاً، وتتمثل في الأسئلة من (١ - ٢٧) لقياس خصائص منظمات التعلم وفقاً للعناصر الآتية:

- ١- التعلم المستمر وتناولته الأسئلة من (١ - ٥).
- ٢- القيادة الاستراتيجية للتعلم وتناولته الأسئلة من (٦ - ١٠).
- ٣- الحوار والاستفسار وتناولته الأسئلة من (١٠ - ١٥).
- ٤- التمكين الإداري وتناولته الأسئلة من (١٦ - ٢١).
- ٥- فرق العمل وتناولته الأسئلة من (٢٢ - ٢٧).

الجزء الثالث: ويضم مجموعة أسئلة تخصصية وعددها (١٩) سؤالاً وتتمثل في الأسئلة من (٢٨ - ٤٦) وذلك لقياس السلوك الإبداعي للعاملين وذلك وفقاً لمقياس (Vecchio, 1991: 370)

وقد تم عرض القائمة بعد إعدادها على مجموعة من أساتذة قسم إدارة الأعمال- كلية التجارة جامعة طنطا، ومجموعة من المسؤولين بالبنوك التجارية محل الدراسة، وذلك بهدف التأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها وصلاحياتها لأغراض التحليل الإحصائي.

أما فيما يتعلق بثبات الاختبار، فقد قام الباحث من خلال الفروق الإحصائية Spss- Version 21 باستخدام معامل (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي، وجاءت نتائج الاختبار على النحو الوارد في جدول رقم (٢) على النحو التالي:

جدول (٢) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لكافة خصائص منظمات التعلم، والسلوك الإبداعي للعاملين.

المتغير	Cronbach's Alpha
التعلم المستمر	٠,٧٢
القيادة الاستراتيجية للتعلم	٠,٧٦
الحوار والاستفسار	٠,٧٩
التمكين الإداري	٠,٦٩
فرق العمل	٠,٦٨
السلوك الإبداعي	٠,٨١

ويوضح الجدول رقم (٢) أن درجة ثبات كل محور من محاور منظمات التعلم مرتفعة ودالة إحصائية حيث ذات معامل ألفا كرونباخ للمحاور الخمسة عن (٠,٥) وكذلك السلوك الإبداعي (٠,٨١).

كما قام الباحث بالتأكد من الاتساق الداخلي للمتغيرات الفرعية للبحث، وذلك من خلال اختبار معامل الارتباط بيرسون لمحددات منظمات التعلم: حيث جاءت جميع معاملات الارتباط المعبرة عن الاتساق الداخلي للعبارة دالة إحصائية عن مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) وهذا يعني أن قائمة الاستقصاء صادقة لما صممت من أجل قياسه.

ويوضح الجدول التالي رقم (٣) المتغيرات الأساسية للبحث ورموزها كما تعكسها قائمة الاستقصاء.

جدول رقم (٣) ترميز متغيرات البحث

الرمز	المكونات	المتغير
٥ - ١	١- التعلم المستمر	<u>المتغير المستقل</u> خصائص منظمات التعلم (X)
١٠ - ٦	٢- القيادة الاستراتيجية للتعلم	
١٥ - ١١	٣- الحوار والاستفسار	
٢١ - ١٦	٤- التمكين الإداري	
٢٧ - ٢١	٥- فرق العمل	
٤٦ - ٢٨		<u>المتغير التابع</u> السلوك الإبداعي للعاملين (Y)

خامساً: حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

أ- حدود تطبيقه: طبقت هذه الدراسة على الفروع الرئيسية للبنوك التجارية في مدينة طنطا، حيث تعد بيئة مناسبة تتفق وأغراض البحث.

ب- حدود بشرية: تمثلت مفردات البحث في عينة من العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة بالبنوك محل الدراسة وهم (رؤساء الفروع والمديرين، رؤساء الأقسام، المصرفيين).

ج- حدود موضوعية: ركز الباحث على مجموعة من الخصائص لمنظمات التعلم والتي تناولها عدد من الدراسات وهي (التعلم المستمر، القيادة الاستراتيجية للتعلم، الحوار والاستفسار، التمكين الإداري، فرق العمل). وذلك بما يتيح الفرص لدراسات أخرى تتناول خصائص أخرى، بالإضافة لاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة.

سادساً: مجتمع وعينة البحث:

تم إجراء هذه الدراسة على العاملين بالبنوك التجارية في مدينة طنطا، حيث بلغ عدد العاملين في تلك البنوك ٦٨٨ مفردة، ويتكون مجتمع البحث من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة والذي يمثلها وظائف رؤساء الفروع والمديرين ويبلغ عددهم ٦٧ مفردة، رؤساء الأقسام ويبلغ عددهم ١١٢ مفردة، والمصرفيين ويبلغ عددهم ٣٣٤ مفردة، وتم إستبعاد عمال الخدمات المعاونة بما يتفق وطبيعة البحث. وهذا يعني أن الحجم الإجمالي لمجتمع البحث يبلغ ٥١٣ مفردة، وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلة التالية (Yomaxana, 1976, 886)

$$Me = \frac{Z^2 \Pi (1 - \Pi) N}{Z^2 \Pi (1 - \Pi) + Ne^2}$$

حيث Me = حجم العينة ، N = حجم المجتمع ، $\Pi = 50\%$ نسبة توافر الخصائص

أ مستوى المعنوية 5% ، $Z = 1.96$ الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى ثقة 95% .

ويتطبيق تلك المعادلة تم التوصل إلى حجم عينة البحث وتبلغ ٢٢٠ مفردة كما تم توزيع العينة باستخدام العينة العشوائية الطبقية.

ويوضح الجدول التالي حجم مجتمع وعينة البحث وتوزيع إستجابات العينة والردود الصحيحة

جدول رقم (٤) حجم مجتمع وعينة البحث والردود الصحيحة

البيان	رؤساء الفروع والمديرين		رؤساء الأقسام		المصرفين		اجمالي	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
مجتمع البحث	٦٧	%١٠٠	١١٢	%١٠٠	٣٣٤	%١٠٠	٥١٣	%١٠٠
عينة البحث	٢٩	-	٤٨	-	١٤٣	-	٢٢٠	-
الردود الصحيحة	٢٨	%٩٦	٤٢	%٨٧	١٢٣	%٨٦	١٩٣	%٨٧,٧

ويتضح من الجدول رقم (٤) أنه قد تم توزيع (٢٢٠) استمارة استقصاء لجمع البيانات المطلوبة من جميع الفئات الوظيفية الممثلة للعينة، وقد بلغت عدد الاستمارات الصحيحة والمستوفاه والتي يمكن معالجتها إحصائياً (١٩٣) استمارة بنسبة ٨٧,٧% من حجم العينة.

سابعاً: معالجة وتحليل البيانات:

بعد تجميع قوائم الإستقصاء ومراجعتها بهدف التأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي والتأكد من سلامة الترميز لجميع أسئلة البحث. تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية (Spss Virsion 21) في عمليات التحليل الإحصائي. وقد إستخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

- ١- مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive statistics) وذلك لوصف خصائص عينة البحث.
- ٢- تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis لقياس أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.
- ٣- تحليل الإندار المتعدد Multiple Regression Analysis لقياس أثر المتغيرات الفرعية المكون لكل متغير ممتثل على المتغير التابع، وكذلك لإختبار معنوية نموذج الدراسة ككل.
- ٤- تحليل الانحدار المتعدد باستخدام أسلوب Stepwise بفرض ترتيب المتغيرات المستقلة حسب قوة تأثيرها على المتغير التابع.
- ٥- مصفوفة الإرتباط Corelation Matrex لقياس العلاقات الإرتباطية بين متغيرات البحث.

ويوضح الجدول التالي توصيف عينة البحث من واقع إستمارات الإستقصاء المستوفاه

جدول رقم (٥) توصيف عينة البحث

النسبة	العدد	التصنيف	البيانات الأولية / البيان
%١٨	٣٤	أقل من ٢٥ سنة	العمر الحالي بالسنوات
%٣١	٦٠	من ٢٥ - أقل من ٣٥	
%٣٥	٦٧	من ٣٥ - أقل من ٤٥	
%١٦	٣٢	من ٤٥ فأكثر	
%١٠٠	١٩٣		
%١٤	٢٨	رئيس فرع ومدير	المستوى الإداري
%٢٢	٤٢	رئيس قسم	
%٦٤	١٢٣	مصرفي	
%١٠٠	١٩٣		
%١٧	٣٢	مؤهل فوق الجامعي	المستوى التعليمي
%٧٢	١٣٩	مؤهل جامعي	
%٦	١٢	مؤهل متوسط	
%٥	١٠	أخرى	
%١٠٠	١٩٣		

عرض وتحليل النتائج:

يتناول الباحث في هذا الجزء إختبارات فروض البحث، وملخص لأهم نتائج الدراسة، وأهم التوصيات المقدمة، وذلك على النحو التالي:-

أولاً: إختبارات فروض البحث:

١- الفرض الفرعي الأول:

"تؤثر عملية التعلم المستمر تأثيراً معنوياً إيجابياً في السلوك الإبداعي للعاملين"

ولإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإتحدار البسيط والموضحة نتائجه في جدول رقم (٦) حيث بلغ معامل الارتباط بين التعلم المستمر (X_1) السلوك الإبداعي للعاملين (Y) حوالي %٤٩، ومعامل التحديد (R^2) قد وصل إلى ٠.٢٤ أى أن %٢٤ من التغير في السلوك الإبداعي للعاملين يرجع إلى التعلم المستمر.

جدول رقم (٦) العلاقة بين التعلم المستمر والسلوك الإبداعي للعاملين

المتغير المستقل	R	R^2	F	Sig.f	B	t	Sig.t
التعلم المستمر (X_1)	٠,٤٩٢	٠,٢٤٢	٦١,٠٠٧	٠,٠٠٠	٠,٤٤٧	٧,٨١١	٠,٠٠٠

كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في جدول رقم (٦) أن معامل الإنحدار للمتغير (X_1) موجب، ومن متابعة قيم إختبار (t) نجد أن المتغير المستقل (X_1) والذي يعبر عن التعلم المستمر له تأثير معنوي إيجابي على المتغير التابع (Y) عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0,05$) كما أن النموذج معنوي كما توضحه قيمة (F) = ٦١,٠٠٧ وهو ما يتفق مع الفرض الفرعي الأول.

وبإجراء الإنحدار المتعدد لقياس حجم وطبيعة العلاقة بين عناصر ومكونات التعلم المستمر والسلوك الإبداعي للعاملين جاءت النتائج كما يتضح من جدول رقم (٧) كما يلي:-

جدول (٧) العلاقة بين عناصر ومكونات التعلم المستمر والسلوك الإبداعي للعاملين

Sig.F	F	R ²	تقديرات المربعات الصغرى				عناصر ومكونات التعلم المستمر
			r	Sig.t	t	B	
٠.٠٠٠٠	١٣.٤٣٢	٠.٢٦٤					
			٠.٤١	٠.٠٠٢	٣.١١٧	٠.١٠٨	X ₁₁ الدعم المادى والمعنوى لعملية التعلم
			٠.٣٥	٠.٠٠٩	٢.٦٢١	٠.١١٢	X ₁₂ مناقشة الأخطاء مع العاملين
			٠.١٧	٠.٥٠٣	٠.٦٧١-	٠.٠٣٨-	X ₁₃ وقت دورة الابتكار
			٠.٢٢	٠.٠١١	٢.٥٧٨	٠.١٣٢	X ₁₄ تشجيع التعلم المستمر
			٠.٣٣	٠.٠٠٥	٢.٨٥٥	٠.٠٩٧	X ₁₅ التعلم من المشكلات وأخطاء العمل

ويتضح من النتائج الإحصائية الواردة في جدول (٧) ومن متابعة قيم إختبار (t) أنها تدعم جزئياً صحة الفرض الفرعي الأول من فروض الدراسة. حيث أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة بعملية التعلم المستمر لها تأثير معنوي على السلوك الإبداعي للعاملين إستناداً إلى قيم (t) المحسوبة، وهى قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) وذلك ما عدا المتغير الفرعي (X_{13}) والذي يتعلق بوقت دورة الابتكار، فقد اشارت النتائج الواردة فى الجدول رقم (٧) بأنه غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0,05$) وتفسير ذلك بأنه كلما قصرت دورة الابتكار للمنتجات أو الخدمات الجديدة التى تقدمها البنوك فإنه يدل على زيادة السلوك الإبداعي للعاملين، ولذا كانت قيه (B) لهذا المتغير سالبة وكذلك قيمة (t).

وقد قام الباحث بإجراء تحليل الإنحدار المتعدد باستخدام أسلوب Stepwise على البيانات وقد جاءت النتائج لتشير إلى أنه فى مقدمة العناصر التى تعكس عملية التعلم المستمر تأثيراً فى السلوك الإبداعي للعاملين هو الدعم المالى والمادى لعملية التعلم، ثم تشجيع إدارة البنك للعاملين على التعلم المستمر، ثم التعلم من الأخطاء والمشكلات، وأخيراً مناقشة جميع المشكلات والأخطاء بوضوح لكى يتم التعلم منها. مما سبق يقتضى قبول الفرض الأول والذي ينص على أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي للتعلم المستمر فى السلوك الإبداعي للعاملين.

٢- الفرض الفرعى الثانى:

تؤثر القيادة الإستراتيجية للتعلم تأثيراً معنوياً إيجابياً فى السلوك الإبداعى للعاملين".

وإختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل الإنحدار البسيط والموضحة نتائجه فى جدول رقم (٨) حيث بلغ معامل الارتباط بين القيادة الإستراتيجية للتعلم والسلوك الإبداعى للعاملين حوالى ٠,٢٠ ومعامل التحديد (R^2) = ٠,٠٤٢ وهى النسبة التى تفسر التغير فى السلوك الإبداعى التى ترجع إلى القيادة الإستراتيجية للتعلم.

جدول رقم (٨) العلاقة بين القيادة الإستراتيجية للتعلم والسلوك الإبداعى للعاملين

المتغير المستقل	R	R^2	F	Sig. f	B	t	Sig.t
القيادة الإستراتيجية للتعلم (X_2)	٠,٢٠	٠,٠٤٢	٧,٥٣٣	٠,٠٠٥	٠,١٦٣	٢,٨٥٦	٠,٠٠٥

كما يتضح من الجدول أيضاً أن معامل الإنحدار للمتغير (X_2) ذو إشارة موجبة وهو ما يتفق مع الإشارات المتوقعة مسبقاً فى صياغة الفرض، كما أن العلاقة معنوية إستناداً إلى قيم (t) المحسوبة = ٢,٨٥٦، وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \geq ٠,٠٥$)، وقيمة $P_{value} = ٠,٠٠٥$ وبإجراء تحليل الإنحدار المتعدد لقياس حجم وطبيعة العلاقة بين عناصر ومكونات القيادة الإستراتيجية للتعلم والسلوك الإبداعى للعاملين جاءت النتائج على النحو الوارد فى جدول (٩) كما يلى:-

جدول (٩) العلاقة بين عناصر ومكونات القيادة الإستراتيجية للتعلم والسلوك الإبداعى للعاملين

Sig.F	F	R^2	تقديرات المربعات الصغرى				عناصر ومكونات القيادة الإستراتيجية للتعلم	
			R	Sig.t	t	B		
٠,٠٠٠	١٣,٨٠٠	٠,٢٧					يوفر القادة للعاملين فرص للتعلم والتدريب المستمر	
			٠,٤٤	٠,٠٠١	٣,٣٣٨	٠,١٧٢	X_{21}	إلتزام القادة بمضمون المنظمة المتعلمة
			٠,٢٤	٠,٣٥٦	٠,٩٢٥	٠,٠٤٩	X_{22}	تطوير بيئة العمل
			٠,١٩	٠,١٠٠	١,٦٥١	٠,٠٨١	X_{23}	تفويض السلطات
			٠,٣٥	٠,٠٠٩	٢,٦٥٣	٠,١١٨	X_{24}	عقد دورات تدريبية متخصصة فى مجال التعلم التنظيمى
			٠,٤٠	٠,٠١٥	٢,٤٥٥	٠,١٠٦	X_{25}	

وتشير النتائج الإحصائية الواردة فى جدول (٩) وجود علاقة تأثير موجبة بين عناصر ومكونات القيادة الإستراتيجية للتعلم والسلوك الإبداعى للعاملين حيث أن معاملات الإنحدار للمتغيرات ذات إشارة موجبة، بالإضافة إلى معنوية هذه العلاقة إستناداً إلى قيم (t) عند مستوى معنوية ($\alpha \geq ٠,٠٥$). وذلك ما عدا المتغير (X_{22}) وهو الخاص بدرجة إلتزام القادة بمضامين منظمة التعلم حيث تشير النتائج عدم معنوية العلاقة بين هذا المتغير والسلوك الإبداعى للعاملين، وكذلك المتغير (X_{23}) المتعلق بتطوير بيئة

العمل تشير النتائج أنه ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,10$). وقد قام الباحث بإجراء تحليل الإنحدار المتعدد باستخدام أسلوب *stepwise* لترتيب المتغيرات الفرعية وفقاً لأهمية تأثيرها على المتغير التابع، وجاءت النتائج لتشير إلى أن توفير القيادة لفرض كافيته للتدريب والتعلم المستمر في مقدمة العناصر والمكونات الخاصة بالقيادة الإستراتيجية للتعلم، يليه في الترتيب ضرورة إهتمام القادة بعقد دورات تدريبية متخصصة في مجال التعلم التنظيمي، ثم درجة تفويض السلطات للعاملين من أجل مساعدتهم في تنفيذ رؤية البنك.

٢- الفرض الفرعي الثالث:

"يؤثر تشجيع الحوار والإستفسار تأثيراً معنوياً إيجابياً في السلوك الإبداعي للعاملين"

ولاختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل الإنحدار البسيط وكما تظهر النتائج في جدول رقم (١٠) أن معامل الارتباط بين الحوار والإستفسار والسلوك الإبداعي ٠,٤٦، كما بلغ معامل التحديد (R^2) ٠,٢١٣ والذي يعنى أن ٢١,٣% من التغير في السلوك الإبداعي للعاملين يرجع إلى الحوار والإستفسار بين العاملين.

جدول رقم (١٠) العلاقة بين تشجيع الحوار والإستفسار والسلوك الإبداعي للعاملين

Sig.t	t	B	Sig. f	F	R ²	R	المتغير المستقل
٠,٠٠٠	٧,١٨١	٠,٢٨٦	٠,٠٠٠	٥١,٥٦٤	٠,٢١٣	٠,٤٦	الحوار والإستفسار (X_3)

كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في جدول (١٠) أن معامل الإنحدار للمتغير (X_3) ذو إشارة موجبة بما يتفق مع إتجاه العلاقة المحدد سابقاً في الفرض الفرعي الثالث، كما أن قيمة $t = 7,181$ ، والعلاقة بين المتغيرين داله إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0,05$) كما بلغت قيمة (F) ٥١,٥٦٤ مما يعكس معنوية النموذج وصحة الفرض الفرعي الثالث. وبإجراء تحليل الإنحدار المتعدد لقياس طبيعة العلاقة بين عناصر ومكونات الحوار والإستفسار والسلوك الإبداعي للعاملين جاءت النتائج على النحو الوارد في جدول رقم (١١) كما يلي:-

جدول (١١) العلاقة بين عناصر ومكونات الحوار والإستفسار والسلوك الإبداعي للعاملين

Sig.F	F	R2	تكديرات المربعات الصغرى			عناصر ومكونات الحوار والإستفسار	
			r	Sig.t	t		B
٠,٠٠٠	١٧,٢٣٣	٠,٣١٥	٠,٣٦	٠,٠٤٢	٢,٠٤٧	٠,٠٨٦	X_{31} بيئة مفتوحة للتعلم
			٠,٤٣	٠,١٦٣	١,٤٠٠	٠,٠٥٨	X_{32} التغذية العكسية
			٠,٤٧	٠,٠٣٦	٢,١١٠	٠,٠٨٩	X_{33} فرص التعلم التفاعلى
			٠,٤٠	٠,٠٤٨	١,٩٩٠	٠,٠٧٩	X_{34} الإستفسار عن وجهة نظر الآخرين
			٠,٣٠	٠,٠٠٣	٣,٠٣٩	٠,١٠٣	X_{35} الحوار الناقد وتبادل الأفكار

وتشير النتائج الإحصائية الوارد رقم (١١) وجود علاقة تأثير معنوي إيجابي بين الحوار والإستفسار والسلوك الإبداعي للعاملين إستناداً على قيم إختبار (t)، P value ما عدا المتغير الفرعي (X₃₂) التغذية العكسية حيث توضح النتائج عدم معنوية هذا المتغير عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0,05$).

كما قام الباحث بإجراء تحليل الإنحدار المتعدد بإستخدام أسلوب stepwise وقد أشارت النتائج على أنه في مقدمه العناصر التي تعكس درجة الحوار والإستفسار تأثيراً على السلوك الإبداعي للعاملين تأتي توفير فرص للتعلم التفاعلي، ثم توفير بيئة عمل مفتوحة تدعم عملية التعلم، ثم الحوار الناقد وتبادل الأفكار وأخيراً الإستفسار عن وجهة نظر الآخرين.

٤- الفرض الفرعي الرابع :-

"ويؤثر التمكين الإداري تأثيراً معنوياً إيجابياً في السلوك الإبداعي للعاملين"

ولإختبار هذه الفرضية من فروض الدراسة تم إستخدام تحليل الإنحدار البسيط وجاءت النتائج الإحصائية كما تظهر في جدول رقم (١٢)، حيث نجد أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ ٠,٤٢٤، ومعامل التحديد (R^2) بلغ ٠,١٨، وهو ما يفسر نسبة التغير في السلوك الإبداعي التي يمكن تفسيرها من خلال التمكين الإداري للعاملين

جدول رقم (١٢) العلاقة بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي

المتغير المستقل	R	R ²	F	Sig. f	B	t	Sig.t
التمكين الإداري للعاملين (X ₄)	٠,٤٢٤	٠,١٨	٤١,٧٨٤	٠,٠٠٠	٠,٤٠١	٦,٤٦٤	٠,٠٠٠

كما يتضح أيضاً معنوية العلاقة بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي للعاملين إستناداً إلى قيمة إختبار (t)، وقيمة P value، وكذلك يتضح من إختبار (F) = ٤١,٧٨٤ معنوية النموذج.

وبإجراء الإنحدار المتعدد لقياس حجم وطبيعة العلاقة بين عناصر ومكونات التمكين الإداري للعاملين والسلوك الإبداعي لهم. جاءت النتائج كما هي في جدول رقم (١٣)

جدول رقم (١٣) العلاقة بين عناصر ومكونات التمكين الإداري والسلوك الإبداعي للعاملين

عناصر ومكونات التمكين الإداري	B	t	Sig.t	تقديرات المربعات الصغرى		
				r	F	Sig.F
X ₄₁ درجة المساهمة في تحقيق الأهداف	٠,٠١٤	٠,٣٧١	٠,٧١١	٠,٢٠	٨,٨٨	٠,٠٠٠
X ₄₂ درجة المشاركة في إتخاذ القرارات	-٠,٠٧٧	-١,٥٢٧	٠,١٢٩	٠,٠٩	٠,٢٢	٠,٠٠٠
X ₄₃ درجة الشعور بالأهمية	٠,١٠٨	٢,٤٧٣	٠,٠١٤	٠,٣٢	٠,٢٣	٠,٠٠٠
X ₄₄ درجة الحرية في أداء المهامة	٠,١٤٧	٢,٨٢٩	٠,٠٠٥	٠,٢٦	٠,٢٦	٠,٠٠٠
X ₄₅ المشاركة في صياغة رؤية وإستراتيجية البنك	٠,٩٠	٢,٥٧٩	٠,٠٠١	٠,٤٦	٠,٢٦	٠,٠٠٠
X ₄₆ درجة التحكم في أداء العمل	٠,١٠٧	٣,٠٢٠	٠,٠٠٣	٠,٤٦	٠,٢٦	٠,٠٠٠

وتشير النتائج الإحصائية الواردة في جدول (١٣) أنها تدعم بصورة جزئية صحة الفرض الفرعى الرابع والذي يدل على وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين درجة التمكين الإدارى والسلوك الإبداعى للعاملين. وذلك إستناداً لقيم اختبار (t) المحسوبة، وهى قيم معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$. وذلك فيما عدا المتغيرين الفرعيين (X_{41}) ، (X_{42}) فقد أثبتت النتائج بأنها غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0,05)$.

وقد قام الباحث بإجراء تحليل الإنحدار المتعدد باستخدام أسلوب stepwise وقد اشارت النتائج إلى أنه فى مقدمة العناصر والأبعاد المتعلقة بالتمكين الإدارى والأكثر تأثيراً فى السلوك الإبداعى للعاملين درجة شعور الفرد بأهميته فى مجال العمل، ثم درجة تحكم الفرد فى أداء العمل، ثم درجة الحرية الممنوحة للفرد فى أداء المهام والأنشطة وأخيراً درجة مشاركة الفرد فى صياغة رؤية وإستراتيجية والبنك.

٥ - الفرض الفرعى الخامس:

"تؤثر فرق العمل تأثيراً معنوياً إيجابياً فى السلوك الإبداعى للعاملين".

وإختبار هذه الفرضية من فروض الدراسة قام الباحث بإجراء تحليل الإنحدار البسيط، فقد جاءت النتائج الإحصائية كما تظهر فى جدول (١٤)، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين ٠,٥٧٦، وأن معامل التحديد $(R^2) = 0,332$ أى أن ٣٣,٢% من التغير فى السلوك الإبداعى للعاملين يرجع إلى فرق العمل.

جدول رقم (١٤) العلاقة بين فرق العمل والسلوك الإبداعى للعاملين

المتغير المستقل	R	R ²	F	Sig. f	B	t	Sig.t
فرق العمل (X ₅)	٠,٥٧٦	٠,٣٣٢	٩٤,٧٧٨	٠,٠٠٠	٠,٤٨٨	٩,٧٣٥	٠,٠٠٠

ويتضح أيضاً أن معامل الإنحدار للمتغير (X₅) فرق العمل ذو إشارة موجبة بما يتفق مع إتجاه العلاقة المحدد سلفاً فى الفرض الفرعى الخامس وأن العلاقة معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ وذلك إستناداً إلى قيمة اختبار (t). والنموذج معنوى كما توضحه قيمة اختبار $(F) = 94,778$. وهذه النتائج تدعم صحة هذا الفرض.

وبإجراء تحليل الإنحدار المتعدد لقياس حجم وطبيعة العلاقة بين عناصر ومكونات فرق العمل وبين السلوك الإبداعى للعاملين. جاءت النتائج على النحو الوارد فى جدول رقم (١٥) على النحو التالى:-

جدول رقم (١٥) العلاقة بين مكونات وعناصر فرق العمل وبين السلوك الإبداعي للعاملين

Sig.F	F	R ²	تقديرات المربعات الصغرى				عناصر ومكونات فرق العمل
			r	Sig.t	t	B	
٠.٠٠٠	١٦,٨٠٩	٠,٣٥	٠,٣٩	٠,٠٠٧	٢,٧٤٤	٠,١١٠	X51 درجة الإعتماد على فرق العمل في إنجاز المهام
			٠,٢٧	٠,٠٧٨	١,٧٧٠	٠,٠٥٩	X52 تشجيع العمل بأسلوب الفريق
			٠,٤٢	٠,٠٠٢	٣,١٤٣	٠,١١٧	X53 درجة الحرية الممنوحة لفرق العمل
			٠,٣٣	٠,٦٨١	٠,٤١٢	٠,٠١٦	X54 مكافأة فرق العمل
			٠,٣٨	٠,٠٠١	٣,٤٩٥	٠,١٢٩	X55 تطوير ومراجعة الأفكار باستمرار
			٠,٣١	٠,٠١١	٢,٥٧٥	٠,٠٦٨	X56 الأخذ بتوصيات ومقترحات فرق العمل

ويتضح من جدول رقم (١٥) أن النتائج الإحصائية الواردة به تدعم صحة الفرض الفرعي الخامس من حيث وجود علاقة تأثيره موجبة بين فرق العمل والسلوك الإبداعي للعاملين، حيث نجد أن معاملات الانحدار لكل المتغيرات الفرعية ذات إشارات موجبة كما توضحها قيم (B) وكذلك يتضح من قيم إختبار (t) معنوية العلاقة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) وذلك فيما عدا المتغير (X54) وهو المتغير الخاص بمكافأة فريق العمل فقد أثبتت النتائج عدم وجود تأثير معنوي لمكافأة فرق العمل على السلوك الإبداعي للعاملين، وهو ما يتفق مع دراسة (أبو تايه، ٢٠٠٣) التي أثبتت أن قوة المكافأة ليس لها تأثير معنوي على السلوك الإبداعي للعاملين.

وقد قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد باستخدام أسلوب **stepwise** ، وقد جاءت النتائج لتشير إلى أن درجة الحرية الممنوحة لفريق العمل في تعديل أهدافه وفقاً للمستجدات جاءت في الترتيب الأول من حيث التأثير على السلوك الإبداعي للعاملين، ثم درجة الإعتماد على فرق عمل متخصصة في إنجاز المهام، ثم قيام فريق العمل بمراجعة وتطوير الأفكار بشكل مستمر، وأخيراً قيام إدارة البنوك بأخذ مقترحات وتوصيات فرق العمل ووضعها موضع التنفيذ.

- إختبار نموذج الدراسة

استكمالاً للتحليلات الإحصائية السابقة قام الباحث باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد لإختبار نموذج الدراسة ككل وذلك لتحديد حجم وطبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع مستعيناً بمعادلة الانحدار التالية:-

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2 X_2 + B_3 X_3 + B_4 X_4 + B_5 X_5 + E$$

وقد جاءت النتائج على النحو الوارد في جدول رقم (١٦) كما يلي:-

جدول رقم (١٦) العلاقة بين خصائص منظمات التعلم والسلوك الإبداعي للعاملين

Sig.F	F	R ²	تقديرات المربعات الصغرى				خصائص منظمات التعلم
			R	Sig.t	t	B	
.٠٠٠٠	٣٢,٨٣٢	٠,٤٧	٠,٤٩	٠,٠٢٠	٢,٣٤٣	٠,١٥٦	X ₁ التعلم المستمر
			٠,٢١	٠,٠١٣	٢,٥٠٦	٠,٠٢٥	X ₂ القيادة الإستراتيجية للتعلم
			٠,٥١	٠,٠١٠	٢,٦٠١	٠,١٠٨	X ₃ الحوار والإستفسار
			٠,٤٢	٠,٠٠٣	٣,٠٤١	٠,١٥٠	X ₄ التمكين الإدارى
			٠,٥٨	٠,٠٠٠	٥,٤٠٥	٠,٣٢٩	X ₅ فرق العمل

وتشير النتائج الإحصائية الواردة فى جدول رقم (١٦) إلى أن معامل التحديد (R^2) = ٠,٤٧ . ويعنى ذلك أن ٤٧% من التغير فى السلوك الإبداعي للعاملين (Y) يرجع إلى خصائص منظمات التعلم وهى: التعلم المستمر، القيادة الإستراتيجية للتعلم، الحوار والإستفسار، التمكين الإدارى، وفرق العمل. كما تدعم تلك النتائج صحة الفرض الرئيسى للبحث والذي يعبر عن وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين خصائص منظمات التعلم والسلوك الإبداعي للعاملين، كما أن معاملات الإتحاد لجميع هذه الخصائص ذات إشارات موجبة إستناداً إلى قيم (B) لتلك المتغيرات وهو ما يتفق مع فروض البحث، هذا بالإضافة إلى معنوية هذه المعاملات كما يتضح من قيم إختبار (t). حيث نجد أن المتغير (X₁) التعلم المستمر معنوى إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$)، ($P_{value} = 0,020$) والمتغير (X₂) القيادة الإستراتيجية للتعلم معنوى إحصائياً عن مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$)، ($P_{value} = 0,013$)، والمتغير (X₃) الحوار والإستفسار معنوى إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0,05$)، ($P_{value} = 0,10$)، والمتغير (X₄) التمكين الإدارى معنوى إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$)، ($P_{value} = 0,03$)، وأخيراً نجد أن المتغير (X₅) فرق العمل معنوى إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$)، ($P_{value} = 0,000$). وقد قام الباحث بإجراء تحليل الإتحاد المتعدد باستخدام أسلوب stepwise بغرض ترتيب المتغيرات المستقلة وفقاً لأهمية تأثيرها فى السلوك الإبداعي للعاملين. وقد أظهرت نتيجة الإختبار أن أكثر خصائص منظمات التعلم تأثيراً فى السلوك الإبداعي للعاملين هو فرق العمل، يليه التعلم المستمر، ثم تشجيع الحوار والإستفسار بين العاملين فى المستويات الإدارية المختلفة، ثم التمكين الإدارى للعاملين، وأخيراً القيادة الإستراتيجية للتعلم.

ثانياً: ملخص لأهم نتائج البحث:

أكدت الدراسة على عدة نتائج يمكن توضيحها فيما يلى:-

- وجود تأثير معنوى إيجابى بين التعلم المستمر والسلوك الإبداعي للعاملين وهو ما يتفق مع دراسة (Kontoghiorghes, et al., 2005) والتي أكدت على معنوية العلاقة بين التعلم المستمر وتبنى الإبداع والأداء التنظيمى.

- ٢- وجود تأثير معنوي إيجابي بين القيادة الإستراتيجية للتعلم والسلوك الإبداعي للعاملين.
- ٣- وجود تأثير معنوي إيجابي بين الحوار والإستفسار والسلوك الإبداعي للعاملين وهو ما يتفق مع دراسة. (Lapirre and Girouy, 2003) والتي أكدت على أهمية التعاون والحوار والاتصال في خلق بيئة الإبداع التنظيمي.
- ٤- وجود تأثير معنوي إيجابي بين درجة التمكين الإداري والسلوك الإبداعي للعاملين وهو ما يتفق مع دراسة كلا من (Hughes, 2000) ، (Kontoghiorghes, et al., 2005).
- ٥- وجود تأثير معنوي إيجابي بين فرق العمل والسلوك الإبداعي للعاملين وهو ما اتفقت عليه دراسة كلاً من (Kratzer, et al., 2004) ، دراسة (Hughes, 2000).
- ٦- عدم وجود تأثير معنوي لمكافأة فريق العمل على السلوك الإبداعي للعاملين وهو ما يتفق مع دراسة (أبو تايه، ٢٠٠٣) والتي أكدت على عدم وجود علاقة معنوية بين قوة المكافأة والسلوك الإبداعي للعاملين.
- ٧- أوضحت الدراسة أنه على الرغم من أن السلوك الإبداعي للعاملين يتأثر بمجموعة من الخصائص لمنظمات التعلم إلا أن هذه الخصائص تختلف في درجة أهميتها، فقد جاءت فرق العمل في المقام الأول، يليها التعلم المستمر، ثم الحوار والإستفسار، ثم التمكين الإداري، وأخيراً القيادة الإستراتيجية للتعلم.
- ٨- تؤكد النتائج أن توفير الدعم المادي والمالي لعملية التعلم هي أهم العناصر التي تعكس درجة التعلم المستمر من حيث تأثيرها على السلوك الإبداعي للعاملين.
- ٩- إن درجة إلتزام قادة البنوك التجارية بتوفير فرص كافية للتدريب والتعلم المستمر تعد من أهم العناصر التي تعكس القيادة الإستراتيجية للتعلم تأثيراً في السلوك الإبداعي للعاملين.
- ١٠- أثبتت نتائج الدراسة أن توفير فرص التعلم التفاعلي كانت أكثر عناصر الحوار والإستفسار تأثيراً في السلوك الإبداعي للعاملين.
- ١١- إن أكثر عناصر التمكين الإداري تأثيراً على السلوك الإبداعي للعاملين هو درجة شعور الفرد بأهمية في مجال العمل.
- ١٢- أظهرت النتائج أن درجة الحرية الممنوحة لفريق العمل في تعديل أهدافها وفقاً للمستجدات من أهم عناصر ومكونات فرق العمل تأثيراً على السلوك الإبداعي للعاملين.

ثالثاً: التوصيات:

فى ضوء النتائج التى تم التوصل إليها توصى الدراسة بما يلى:-

- ١- قيام الإدارة العليا بالبنوك التجارية ببنى مفاهيم منظمات التعلم والإهتمام بخصائص منظمات التعلم التى أثبتت الدراسة الحالية قوة تأثيرها على السلوك الإبداعى للعاملين. وذلك من خلال الإهتمام بكل من عمليات التعلم المستمر، الحوار والإستفسار، القيادة الإستراتيجية للتعلم، التمكين الإدارى، فرق العمل.
- ٢- البدء فى تبنى ثقافة تنظيمية داخل البنوك التجارية تركز على إستراتيجيات التعلم التنظيمى، وصياغة القيم التى تعبر عن مفاهيم المشاركة والتعاون، والعمل بأسلوب الفريق بما له من تأثير إيجابى على السلوك الإبداعى للعاملين.
- ٣- ضرورة تبنى إدارات البنوك التجارية للثقافة التنظيمية الداعمة للتمكين الإدارى بأبعاده المختلفة لما له من تأثير إيجابى على السلوك الإبداعى للعاملين.
- ٤- إهتمام الإدارة العليا بالبنوك التجارية بالعاملين المبدعين والقادرين على تقديم الأفكار الجديدة والتعامل مع هؤلاء الأفراد بتقديم كافة عناصر الدعم والمساندة لحفز قدراتهم الإبداعية، وذلك من خلال إيجاد وحدة تنظيمية ضمن الهيكل التنظيمى تتبنى المبدعين والسلوكيات المبدعة والعمل على بلورة السلوك الإبداعى إلى نتائج عملية.
- ٥- إلتزام الإدارة العليا بالبنوك التجارية بتوفير فرص للتدريب والتعلم المستمر لكافة العاملين، وذلك من خلال عقد برامج تدريبية متخصصة وبشكل منتظم لبيان أهمية التعلم التنظيمى ومنظمات التعلم.
- ٦- التوجه الإستراتيجى نحو مدخل منهجية التعلم التفاعلى وذلك من خلال تشجيع الحوار والاستفسار بين العاملين فى المستويات الإدارية المختلفة بجانب تبادل الأفكار والمعارف والخبرات عن طريق تشكيل بيئة عمل مفتوحة ومناسبة لعملية التعلم المستمر.
- ٧- تشجيع التجديد والإبتكار والعمل على إستحداث أساليب مبتكرة فى العمل، وإستغلال كل الأفكار الجديدة ومحاولة تجربتها، وذلك من خلال إزالة كافة الحواجز التى تعرقل الأفكار الإبداعية مثل مقاومة التغيير فنتيجة الخوف من الفشل وعدم الرغبة فى تحمل المخاطر.

مقترحات لدراسات مستقبلية:-

- قامت هذه الدراسة بالربط بين خصائص منظمات التعلم والسلوك الإبداعى للعاملين، ولما كانت هذه الدراسة لم تغطى جميع الأبعاد والخصائص لمنظمات التعلم، وبالتالي ما زال المجال مفتوحاً أمام الباحثين لمواصلة البحث والدراسة فى المجالات ذات الصلة على النحو التالى:-
- ١- تحديد أثر خصائص منظمات التعلم على الفعالية التنظيمية.

٢- تحديد أثر خصائص منظمات التعلم على التمييز التنظيمي.

٣- قياس أثر بعض الخصائص الأخرى لمنظمات التعلم والتي لم يتم تناولها ضمن الدراسة الحالية مثل نظام التعلم، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، الاتصال والتواصل، إدارة وإستخدام المعرفة وذلك على السلوك الإبداعي للعاملين.

٤- إجراء دراسة مقارنة بين البنوك التجارية الوطنية والأجنبية حول درجة توافر خصائص منظمات التعلم.

٥- إعادة اختبار نتائج الدراسة على قطاعات أخرى بالبيئة المصرية مثل قطاع الاتصالات، التعليم، الصحة. وذلك بغرض التعرف على خصائص التعلم ودورها في تحسين جودة الخدمة.

مراجع البحث

أولاً: المراجع العربية:-

- أبوتايه، سلطان نايف، (٢٠٠٣)، "العلاقة بين أسلوب القائد والسلوك الإبداعي الفردي: دراسة ميدانية للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبرى، *مجلة الدراسات*، مجلد ٣٠، العدد ٢ : ٣٧١.
- أبوخضير، إيمان، (٢٠٠٦)، "إدارة التعلم التنظيمي لتطبيق مفهوم منظمة التعلم في معهد الإدارة العامة"، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، كلية التجارة جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- الأمين، طارق حسن، (٢٠٠٦)، "التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية: نموذج مقترح، *مجلة الإدارة العامة*، المجلة ٤٦، العدد الثاني: ٢٤٣ - ٢٨١.
- الرشودي، محمد بن علي إبراهيم، (٢٠٠٧)، "نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية"، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- السالم، مؤيد سعيد (١٩٩٩)، "العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية، *مجلة الدراسات*، المجلد ٢٦، العدد الأول: ٩٨ - ١١٣.
- _____ (٢٠٠٥)، "منظمات التعلم المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة
- الكساسبة، محمد مفضي، وأخرون، (٢٠٠٩)، "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد ٥، العدد الأول: ١٩ - ٤١.
- سليم، أحمد عبد السلام، (٢٠٠٨)، "ممكنات التوجه بالتعلم في المنظمات المصرية: دراسة تجريبية، *المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة*، جامعة طنطا، العدد الثاني: ٢٣٢ - ٢٧٤.
- شفيق، أحمد عبد المنعم، (٢٠٠٦)، "مدى توافر مقومات المنظمة دائمة التعلم بالبنوك التجارية المصرية وأثره على الإنتماء التنظيمي"، *رسالة دكتوراه غير منشورة*. كلية التجارة - جامعة بنها.
- شكر، ليلي حسام الدين (٢٠٠١)، "نموذج لدراسة أثر قيم المديرين على جاهزية المنظمة للتعلم. دراسة تطبيقية"، *المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر*، فرع البنات، العدد الثاني عشر : ٣٨٣ : ٤١٥.
- عامر، ميال حمود، (٢٠٠٧)، "أثر تطبيق منهج منظمة التعلم على تحسين إدارة الجودة الشاملة- دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس. ٤٥ : ٤٦.

- عباينة، رائد إسماعيل، والعدوان، ياسر مناع، (٢٠٠٨) "العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية" *مجلة الإدارة العامة*، المجلد ٤٨، العدد : ٤٣٥ - ٤٧٥.
- عبد الفتاح، نبيل، (١٩٩٥)، مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات، *مجلة الإدارة*، مسقط، العدد ٦٠.
- محمد، هيام محمد ناجي، (٢٠٠٩)، "دراسة تحليلية لخصائص منظمة التعلم بالتطبيق على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية"، *رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة بنى سويف*.
- هيجان، عبد الرحمن، (١٩٩٨)، "التعلم التنظيمي"، مدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم، *مجلة الإدارة العامة*، المجلد ٣٧، العدد الرابع: ٦٧٥ - ٧١٢.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Arora, s.; Kumar, s. (2007), "R engineering : Afocus on Enterprise Integration, *Interfaces*, Vol.30, No. 5 : 54 – 71.
- Berends, H.; Boersma, K.; weggeman, M. (2003), "The Structuration of organizational learning", *Human Relation*, Vol. 59, No. 9 : 1035 – 1056.
- Bleed, R. (2004), "A learning organization". [http// www. Dist. Maricopa. ed](http://www.Dist.Maricopa.ed)
- Carmeli, A.; Sheuffer, Z. (2008), "How learning leadership and organizational learning from failures Enhance perceived organizational Capacity to Adapt to the task Environment," *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 44, No. 4 : 468- 489.
- Dewar, T.; whittiatgton, D. (2004), "Astrategic approach to organizational learning", *Industrial and Commercial training*, Vol. 36, No. 2 : 265 – 268.
- Drejer, A. (2000), " Organizational learning and Competence development", *The learning organization*, Vol. 7 , No. 4 : 206 – 220.
- Eigeles, D. (2003), "Facilitating shared vision in the organization", *Journal of European Industrial training*, vol. 27, No. 5 : 208 – 219.
- Foster, J. (2001), "Developing a learning organization: Three Ctitical elements", *National Confernce on higher Education*, Washington DC, <http://www.fpc.eudc/strategic>.
- Friedman, v., Ranan, L. (2005) "The my stification of organizational Learning" *journal of management Inquiry*., vol. 14, No. 1 : 19 – 30.

- Gary, F.; Mark, B (2008), "Managing the diffusion of organizational Learning behavior", *Springer Science and Business Media*. LLC, : 189 – 200
- Gorelick, C. (2005), "Organizational Learning V.S The learning organization: Aconversation with a pra ctitioner", *The learning organization*, Vol. 12, No. 4 : 383 – 388.
- Hughes, J. (2000), "The learning organization: What isit ? Does it constitute a useful set of ideas for the human resovrces development practitioner?", *CLMS Working Paper*, Leincester University, Cenber of lapor Market Studies. UK
- Khadra, M.; Rewabdeh, I. (2006), "Assessment of development of the learning organization concept in Jordanian industrial Companies", *The learning organization*, vol., 13, No. 5 : 455 – 474.
- Kontoghiorghes, C.; Susan, M.; Pamela, L. (2005). "Examining the relationship between Learning organization Characterisits and Change adaptation, innovation, and Organizational Performance", *Working Paper*.
- Kratzer, j.; ogerth, j. (2004), "stimulating. The potential Creative Performance and communication in innovation Teams, *Creativity and innovation management Quarterly*, vol. 13 No. 1.
- Kwaniewska, j.; Necka, E. (2004), "Per caption of the climate for creativity in workplace: The role of the level in The organization and Gender" *Creativity and innovation management*, vol.13, No. 3 : 187 – 196.
- Lapierre, j.; Giroux, p. (2003), "Creativity and work Envirnment in high- techcontext" *Greativity and innovation management*, vol. 12, No. 1, 371 – 390.
- Liao, L. (2006), "A Learning organization prespective on Knowledge sharing behavior and firm innovation". *Human systems management*. vol. 25, No. 2, 227 – 236.
- Robbins, s.; David, A. (1998), "Fundamentals of management : Essential Concept and Applications, second Edition, *Prentice- Hall*, USA., : 248
- Scott, s.; Reoinaid, A. (1994), "Determinats of innovative behavior: A path model of individual innovation in the work place" *Academy of management journal*, vol. 37, No. 1.
- Senge, P. (1994) "The fifth discipline- The art and practice of Learning organization", Doubleday Dell publishing Group: 4 .

- Thomas, K.; Allen, S. (2006)., "The Learning organization a Meta-ananlysis of Themes in Literature", *The Learning organization*, Vol.13, No.2 : 123 – 139.
- Tippirs, M.; sohi, R (2003), "It Competency and Firm Performance: is organizational Learning". *Strategic management journal*, vol. 24, No. 7 : 45 – 61.
- Vecchio, R. (1991), " organizational Behavior, 2 nd, Edition, The Dryden Press, N.Y.
- Vera, D.; Grossan, M. (2004), "Strategic Leadership and organizational Learning", *The Academy of management Review*, vol. 29, No. 2 : 222 – 240.
- Weldy, T. (2009), " Learning organization and Transfer : strategies for improving per formance", *The Learning organization*, vol.16, No. 1 : 58 – 68.
- Yomaxana, T. (1976) "statistics : An Introductory Analysis", N.Y, Hapir & Rawco., : 886

ملحق ١ : قائمة الإستقصاء

"بسم الله الرحمن الرحيم"

السيد المحترم/.....

تحية طيبة وبعد ،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "أثر خصائص منظمات التعلم فى السلوك الإبداعى للعاملين: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية"

ولإستكمال هذه الدراسة أرجو من سيادتكم التكرم بملئ إستمارة الإستقصاء المرفقة وإعطائها الأهمية المناسبة لما لذلك من تأثير على نتيجة الدراسة علماً بأن كافة البيانات سرية ولن تستخدم سوى فى إجراء البحث العلمى فقط.

الباحث

د/ طارق رضوان محمد

رضوان

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة طنطا

E.mail:

tarekradwan@ymail.com

إستمارة الإستقصاء

أولاً: البيانات الأولية:

١- الوظيفة الحالية الى تقوم بشغلها:-

<input type="checkbox"/>	رئيس قسم	<input type="checkbox"/>	مدير	<input type="checkbox"/>	رئيس فرع
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	أخرى	<input type="checkbox"/>	مصرفى

٢- المستوى التعليمى:

<input type="checkbox"/>	مؤهل جامعى	<input type="checkbox"/>	مؤهل فوق الجامعى
<input type="checkbox"/>	أخرى	<input type="checkbox"/>	مؤهل متوسط

٣- السن الحالى بالسنوات:

<input type="checkbox"/>	من ٢٥ - أقل من ٣٥ سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من ٢٥ سنة
<input type="checkbox"/>	٤٥ سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة

ثانياً: البيانات التخصصية:

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات وإلى يسار كل منها ستة إختيارات وفقاً لمقياس رقمى متدرج حسب درجة الحدوث أو الأهمية أو التطبيق من (١) إلى (٥) ، حيث يعنى الرقم (٥) عدم الحدوث على الإطلاق، بينما الرقم (٥) يعنى أن هذا العنصر أو المفهوم مؤكد الحدوث أو التطبيق. من فضلك ضع دائرة أو علامة (√) عند الرقم المناسب حسب تقديرك لدرجة الحدوث أو التطبيق.

درجة الحدوث أو التطبيق						خصائص منظمات التعلم
٥	٤	٣	٢	١	٠	
						<p>١- توفر إدارة البنك الدعم المالى والمادى اللازمة لعملية التعلم.</p> <p>٢- يناقش العاملين جميع الأخطاء بوضوح لى يتم التعلم منها.</p> <p>٣- يضع البنك برنامج لوقت دورة إبتكار الخدمات الجديدة أو تطوير الخدمات الحالية.</p> <p>٤- تشجيع إدارة البنك جميع العاملين على التعلم باستمرار</p> <p>٥- يتم النظر لمشكلات العمل كونها فرص جيدة للتعلم.</p>
						<p>٦- توفر القيادات فرص كافيته للتدريب والتعليم المستمر لكافة العاملين.</p> <p>٧- تؤكد القيادات على إلتزامها الكامل بمضامين المنظمة المتعلمة.</p> <p>٨- يناقش القادة مع المرؤسين أهم المعلومات المتعلقة بتطوير بيئة العمل.</p> <p>٩- تعمل القيادات على تفويض السلطة للعاملين لمساعدتهم فى تنفيذ رؤية البنك.</p> <p>١٠- تهتم القيادات بعقد دورات تدريبية متخصصة فى مجال التعلم التطبيعى.</p>
						<p>١١- تعمل إدارة البنك على إيجاد البيئة المفتوحة لعملية التعلم.</p> <p>١٢- أهتم بالحصول على تغذية عكسية واضحة وصريحة.</p> <p>١٣- يوفر البنك للعاملين فرص كافيته للتعلم التفاعلى.</p> <p>١٤- يتم الاستفسار عن وجهة نظر الزملاء فى العمل.</p> <p>١٥- تشجيع إدارة البنك الحوار الناقد وتبادل الأفكار بين جميع العاملين.</p>
						<p>١٦- أشعر بدورى فى تحقيق أهداف البنك.</p> <p>١٧- تتاح لى فرص المشاركة فى إتخاذ القرارات.</p> <p>١٨- إن ممارستى لمهام عملى تمنحنى الشعور بالأهمية.</p> <p>١٩- تتاح لى الحرية الكافية فى أداء مهام عملى.</p> <p>٢٠- اشارك فى صياغة رؤية واستراتيجية البنك.</p>

						<p>٢١- أتحمك بصورة كبيرة في طريقة أدائي لمهام عملي.</p> <p>٢٢- لدى البنك فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام الأنشطة .</p> <p>٢٣- تشجع منظومة القيم بالبنك العمل بأسلوب الفريق.</p> <p>٢٤- يمتلك فريق العمل الحرية الكافية في تعديل أهدافه وفقاً للمستجدات.</p> <p>٢٥- تقوم إدارة البنك بمكافأة فرق العمل على إنجازاتها المحققة.</p> <p>٢٦- تقوم فرق العمل بمراجعة وتطوير أفكارها باستمرار.</p> <p>٢٧- تأخذ إدارة البنك بمقترحات وتوصيات فرق العمل</p>
٥	٤	٣	٢	١	٠	عناصر السلوك الإبداعي للعاملين
						<p>٢٨- استطيع التعايش مع المشكلات الصعبة لفترات طويلة.</p> <p>٢٩- اعتقد أن الخطوة خطوة الأسلوب التقليدي لحل المشكلات</p> <p>٣٠- اعتمد على الحدس بالصواب والخطأ عن التحرك لحل مشكلة ما.</p> <p>٣١- عندما لا تؤدي طريقة ما لحل مشكلة معينة استخدم تفكري وبسرعة.</p> <p>٣٢- إن عدم القدرة على حل المشكلات يعود إلى عدم طرح الأسئلة الصحيحة.</p> <p>٣٣- استطيع وبشكل مستمر توقع حلول لمشكلات العمل.</p> <p>٣٤- غالباً أبدأ التعامل مع المشكلة التي يحيطها الغموض ولم تتضح بعد</p> <p>٣٥- أتأثر بمشكلاتي في العمل بشكل مستمر ولا أستطيع التخلص منها بسهولة.</p> <p>٣٦- اعتقد أنه يمكنني المساهمة بشئ خاص للعالم المحيط بي (وظيفتي)</p> <p>٣٧- أفضل أداء الأعمال بمفردي أكثر من إعتماى على الآخرين.</p> <p>٣٨- أهتم بتقديم أفكار جديدة في مجال العمل.</p> <p>٣٩- أرى أن إحترام الشخص لذاته أكثر أهمية من إحترام الآخرين له.</p> <p>٤٠- اشعر أن العمل الجاد والصعب هو العنصر الأساسى للنجاح.</p> <p>٤١- أستطيع التخلي بسهولة عن شئ حققته أوحصلت عليه من أجل الوصول إلى الهدف الرئيسى.</p> <p>٤٢- إن عمل ما أعتقد أنه صحيح هو أكثر أهمية بالنسبة لى.</p> <p>٤٣- غالباً يمكن الوصول إلى أفضل الأفكار عندما لا أتقيد بعمل محدد بعينه.</p> <p>٤٤- إن التأمل والتفكير الحر هو النواة لعدد من الأفكار الهامة</p> <p>٤٥- إننى أتمتع بدرجة كافية من التذوق الجمالى.</p> <p>٤٦- لا يهمنى تذكر أشياء مثل أسماء الأشخاص أو الشوارع.</p>