



## أثر التعلم التنظيمي في تعزيز السلوك الابداعي للعاملين في الشركات السياحية المصرية أسماء عبد العاطي محمد أبو زيد

قسم مسوح الموارد الطبيعية – معهد الدراسات والبحوث البيئية – جامعة مدينة السادات  
برنامج الفنادق والسياحة – كلية المجتمع بالاعلا – جامعة طيبة – المملكة العربية السعودية

### المستخلص

يهدف البحث لمعرفة طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي والسلوك الابداعي للعاملين في الشركات السياحية المصرية. اعتمد البحث على المنهج التحليلي. استخدام البحث أسلوب الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية ووجهت إلى عينة عشوائية من العاملين في الشركات السياحية المبحوثة. وتم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام SPSS V23. وأسفرت نتائج البحث عن وجود تباين في الأهمية النسبية لأبعاد التعلم التنظيمي والسلوك الابداعي للعاملين في الشركات السياحية المبحوثة؛ وجود ارتباط معنوي بين أبعاد التعلم التنظيمي وأبعاد السلوك الابداعي للعاملين؛ وجود تأثير إيجابي معنوي ذو دلالة احصائية للتعلم التنظيمي في تعزيز السلوك الابداعي للعاملين في الشركات السياحية. ويوصي البحث الشركات السياحية المصرية بضرورة تبني أبعاد التعلم التنظيمي في الشركات السياحية، بما يدعم الجوانب الابداعية لدى العاملين، وصولاً إلى التميز عن المنافسين.

©2019 World Research Organization, All rights reserved

**Key Words:** organizational learning; creative behavior of employees; Egyptian tourism companies.

**Citation:** Abozid M A., (2019) The impact of organizational learning in enhancing the creative behavior of employees in Egyptian tourism companies, No.26 -2 (5) 76 – 86.



## المقدمة:

يمثل التعلم التنظيمي المرتكز الأساس الذي تسير عليه المنظمة من أجل تدريب العاملين وتطويرهم، فمنظمات الأعمال اليوم، وبصفة المنظمات الخدمية أصبحت تعمل في بيئة تتسم بعدم التأكد، والاضطراب، وعدم الاستقرار، الأمر الذي جعلها أكثر تعقيداً، كما أدى إلى انخفاض قدرتها في تحقيق أهدافها سواء الحالية أو المستقبلية، (راضي و الموسوعي، ٢٠١٩)؛ ومن ثم سعت المنظمات إلى اتخاذ توجه آخر، وهو تعزيز السلوك الابداعي للعاملين، والعمل على ترسيخه من خلال تبني مفهوم التعلم التنظيمي، كونه وبلا شك يعمل على تعزيز هذا السلوك من خلال دعم قدرة المنظمة، والعمل على تطوير قابليتها، ومهاراتها، والمعرفة التي تمتلكها من أجل تطوير خبراتها في ابداع وابتكار استراتيجيات كفيلة بتحقيق أهدافها. وبناء على ما تقدم جاءت فكرة البحث الحالي لاختبار أثر التعلم التنظيمي في تعزيز السلوك الابداعي للعاملين في الشركات السياحية المصرية.

## مفهوم التعلم التنظيمي و خصائصه

أشار الجنابي (٢٠١٦) إلى أنه يمثل عملية تطوير المعارف، والمهارات، والقدرات للعاملين في المنظمة، بما يحقق تميزها، وتكيفها مع المتغيرات البيئية، ومن خلال توظيف الخبرة، والمعرفة المتجددة الظاهرة والضمنية وإدارتها بفاعلية، وفي إطار عمل جماعي، ورؤية مشتركة، وتمكين العاملين للتعلم، وتهيئة مستلزماته، والعمل على خلق ثقافة تنظيمية محفزة للتعلم والإبداع والابتكار المعرفي، لضمان استمرارية التعلم والتطور والتميز المنظمي الذاتي. وفي نفس السياق ذكر Lundkvist and Gustavsson (2018) أنه عملية تشاركية تشمل توسيع قدرات الموظفين في المهام المطلوبة يومياً. أيضاً أوضح البصري و الربيعي (٢٠١٨) أنه يمثل رؤية مشتركة للمعرفة، وطرق تفكير موحدة قائمة على المعارف والمهارات لدى العاملين، والمرتبطة بالمعرفة الخاصة للمنظمة لإعداد منظمة متعلمة لديها القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية.

أما عن خصائص التعلم التنظيمي فقد ذكر (العسكري، ٢٠١٤؛ Johnson and Bailey, 2017)، عدة خصائص، وهي أنه: عملية مستمرة تحدث بصورة تلقائية كجزء من نشاط المنظمة وثقافتها؛ نتاج للخبرة والتجارب داخل المنظمة وخارجها؛ يمثل وجود رؤية مشتركة بين الموظفين حول هدف المنظمة، ومستقبلها عنصراً رئيساً في عملية التعلم؛ يتضمن مجموعة من العمليات الفرعية اللازمة لاكتساب وتخزين المعلومات، والمعارف في ذاكرة المنظمة، للإستفادة منها في حل المشكلات التي تواجه المنظمة حالياً ومستقبلياً؛ يحقق النتائج المرغوب تحقيقها اعتماداً على الإدارة العليا؛ يمثل تقييم لنجاحات وإخفاقات العمل المنظمي؛ تسجيل للأحداث، والدروس المستفادة لتمكين العاملين، بكونها عمليات ملموسة تتاح فيها المعلومات لجميع العاملين.

## أهمية التعلم التنظيمي

ذكر كل من (Nath and Mrinalini (2002)؛ البصري و الربيعي (٢٠١٨) أن هناك العديد من العوامل التي أظهرت أهمية التعلم التنظيمي داخل المنظمة، والتي تتمثل في:

- يعد تمهيداً لحصول المنظمة على ميزة تنافسية، من خلال الدور الكبير الذي يلعبه عند تطوير وتحسين الموجودات الاستراتيجية، وضرورة ربط عوامل المنظمة الداخلية والخارجية، ومعالجة المعلومات وتطوير مؤهلات العاملين، وحفظ معارفهم ومشاركاتهم؛

- بعد بمثابة أداة فعالة لإدارة التغيير، وخاصة في ظل بيئة عدم التأكد، والتغيير المستمر، من خلال نقل المعارف والمعلومات لمواكبة التغييرات، مواجهة التحديات واكتشاف المستقبل؛
  - يساعد على تحقيق جودة العملية، وجودة المنتج، وتخفيض التكاليف، ومن ثم يؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة في المنظمة؛
  - الوسيلة التي التي تعتمد عليها المنظمة لضمان مستقبلها، واستدامتها من خلال تطوير العاملين فيها، وتبني الابداع، ومن ثم قدرتها على التكيف مع جميع التغيرات البيئية.
- العقبات التي تواجه تحول المنظمة إلى متعلمة**
- أوضح الطائي و الخزعلي (٢٠١٥) أن هناك مجموعة من العقبات التي تواجه تحول المنظمة إلى منظمة متعلمة:

- صعوبة التوفيق بين أهداف المنظمة العامة السياسية، وقيادة السوق، والمناورات السياسية
- ارتكاز الهياكل التنظيمية للمنظمات العامة على الهرمية؛
- محاسبة العاملين عند الأخطاء، وعدم مسامحتهم؛
- الابتعاد عن اللاتأكد؛
- القيود المفروضة على الأهداف الفردية للعاملين.

### أبعاد التعلم التنظيمي

أوضح كل من (Bezuijen et al. (2009) والبصري و الربيعي (٢٠١٨) أن أبعاد التعلم التنظيمي هي:

- التعلم بالتفكير Learning through reflection: ويقصد به فعل لاكتساب قدرات جديدة من خلال التفكير في أساليب وممارسات عمل محددة، ويجد عمليتان للتعلم في المنظمة، وهما: الأولى العملية المعرفية الناتجة من التفكير وعملية السلوك، والثانية عملية التغذية العكسية وهي الأداة الرئيسية لتحفيز العاملين في أنشطة التعلم المختلفة.
- التعلم بالتجربة Learning through experimentation: ويقصد به اكتساب معرفة جديدة من خلال التجربة للممارسات والأساليب الجديدة في العمل، ويمكن لقائد المنظمة أن يعزز تجارب العاملين من خلال توفير الظروف الملائمة لهم لتجربة كل ما هو جديد في العمل، وإتاحة الوقت المناسب لهم للتدريب على تنفيذ هذه الأعمال بشكل أكثر كفاءة وفعالية.
- التعلم من الزملاء Learning from colleagues: يعرف بأنه الحصول على المعلومات الجديدة التي يمتلكها الزملاء في العمل، ويتم ذلك من خلال التفاعل مع الآخرين، ويوفر هذا التفاعل فرصة أساسية للتعلم بالممارسات التشاركية في المنظمة، كما وجد أن هذا النوع من التعلم من أكثر أنواع التعلم في المنظمة شيوعاً.
- التعلم من المشرف Learning from supervisor: يشار إلى أنه يمثل الحصول على المعلومات الجديدة من خلال التفاعل المباشر مع المشرف، كما وجد أن المدراء الذين يستثمرون جزء من أوقاتهم في تعلم العاملين المعارف والمهارات المرتبطة بعملهم، انعكست على أدائهم التنظيمي، ومن سلوكيات المشرفين في تعلم العاملين، التعاون في حل المشكلات، ومناقشة المشكلات المرتبطة بمهمة الموظف، والمشاركة في المناقشات ذات الصلة بأداء الموظف، وإشراك العاملين في تقييم وتخطيط احتياجات التعلم.



## السلوك الإبداعي للعاملين: المفهوم و الأبعاد

هناك تعريفات عدة للسلوك الإبداعي، نظراً لاختلاف وجهات النظر حول الإبداع من ناحية، السلوك الإنساني من ناحية أخرى؛ وقد أوضح النوايسة (٢٠٠٩) أن السلوك الإبداعي يمثل عملية خلق الأفكار الجديدة والمبتكرة، والبعيدة عن السياق التقليدي أو العادي في التفكير، واستحداث كافة الأساليب والطرق التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذو قيمة وفائدة للمنظمة. كما حدد القريوتي (٢٠١٢) عدة صور للسلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة، ومنها: (١) ابتكار فكرة جديدة أو طريقة جيدة لأداء الأعمال المطلوبة؛ (٢) تقليل تجارب الآخرين؛ (٣) تجميع الأفكار وتحويلها إلى أفكار جديدة. كما عرفه Elnagar et al. (2019) على أنه نوع من أنواع السلوك الإنساني اللازم لإنجاز مجموعة من الوظائف الهامة، والتي تشمل وصف، تخطيط، تفسير، تنفيذ، وترتبط هذه الوظائف ببعضها البعض متمثلة بالسلوك الذي يعد أعلى مستويات النشاط العقلي.

أما عن أبعاد السلوك الإبداعي للعاملين فقد حددها أوضح (Kreithner and kinicki (2007)؛ Elnagar et al. (2019) في أربعة أبعاد، وهي:

- الحساسية لحل المشكلات: ويقصد بها قدرة العاملين على وعى المشكلات في موقف معين.
- الأصالة: ويقصد بها تقديم منتجات تتميز بالإبداع والابتكار، بحيث تكون مناسبة للهدف أو بأسلوب آخر رفض الحلول الجاهزة والروتينية، وتعتبر الأصالة أكثر القدرات ارتباطاً بالتفكير الإبداعي.
- الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار الإبداعية، وهناك أنواع من الطلاقة: الطلاقة اللفظية، الطلاقة الفكرية، الطلاقة التعبيرية، الطلاقة الارتباطية.
- المرونة: القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، وهناك نوعين منها: المرونة التلقائية، المرونة التكيفية.

### مشكلة البحث

تلعب مشاركة العاملين في أنشطة التعلم داخل المنظمة دوراً مهماً في الأونة الأخيرة، لما تواجهه المنظمة من منافسة شرسة في الأسواق العالمية القائمة على التكنولوجيا، ويعد العاملون المشاركون في أنشطة التعلم أحد أهم المزايا التنافسية للمنظمة، ومن هنا يحاول هذا البحث دراسة طبيعة التعلم التنظيمي في الشركات السياحية المصرية، وأثره في السلوك الإبداعي للعاملين. وتتمحور مشكلة البحث في التساؤلات الآتية: ما هي طبيعة أبعاد التعلم التنظيمي في الشركات السياحية المصرية المبحوثة؟؛ ما هو أثر التعلم التنظيمي في السلوك الإبداعي للعاملين في الشركات السياحية المصرية المبحوثة؟.

### أهداف البحث

يهدف البحث إلى تقييم أبعاد التعلم التنظيمي في الشركات السياحية المصرية؛ قياس أثر التعلم التنظيمي في السلوك الإبداعي في الشركات السياحية المصرية؛ تقديم مجموعة من التوصيات في ضوء نتائج البحث.

### فرضيات البحث

- الفرض الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين أبعاد التعلم التنظيمي وأبعاد السلوك الإبداعي للعاملين في الشركات السياحية المصرية المبحوثة.
- الفرض الثانية: يوجد علاقة اندثار معنوية ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي وأبعاد السلوك الإبداعي للعاملين في الشركات السياحية المصرية المبحوثة.



## منهج البحث

اعتمد البحث الحالي في اختبار فرضياته على المنهج التحليلي، وذلك بدراسة العلاقات بين الأبعاد الرئيسية من خلال جمع البيانات المرتبطة بالشركات السياحية المبحوثة، وتحليلها لاسناد أهداف البحث، وبالنسبة للجزء الميداني تم استخدام أسلوب الاستقصاء، وراعت الباحثة في تصميم الاستمارة أن تكون منسجمة مع واقع الشركات السياحية المبحوثة، كما تم توزيعها على عينة من العاملين بهذه الشركات، وشملت على ثلاثة أجزاء، وهي: الجزء الأول شمل معلومات عامة عن العاملين: كالجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة؛ الجزء الثاني شمل أبعاد التعلم التنظيمي، وتم تحديد (١٢) مفردة

لقياس هذه الأبعاد (Bezuijen et al., 2009؛ ٢٠١٨؛ البصري و الربيعي، ٢٠١٨)؛ وأخيراً الجزء الثالث شمل أبعاد السلوك الابداعي للعاملين، وتم تحديد (١٦) مؤشر لقياس هذه الأبعاد (مقياس Elnagar et al., 2019).

## مجتمع وعينة البحث

تم تصميم وتوزيع استمارة استقصاء على عينة من العاملين في ٣٠ شركة من الشركات السياحية فئة أ بمدينة القاهرة، وحددت مدينة القاهرة الكبرى لاشتمالها على أكبر تجمع من الشركات السياحية في مصر. تم الاعتماد على طريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد تم توزيع عدد ٤٥٠ استمارة على هؤلاء العاملون بهذه الشركات المبحوثة، وقد تحصل على عدد ٣٦٠ استمارة صالحة للتحليل، تم استخدام برنامج SPSS V23 لتحليل البيانات.

## النتائج و المناقشة

### اختبار الثبات والصدق

#### جدول (١): مقاييس الثبات والصدق لاستمارة الاستقصاء.

المصدقية	معامل الثبات Cronbach's Alpha	عدد المفردات	المتغير
.946	.894	١٢	التعلم التنظيمي
.947	.897	١٦	الالتزام التنظيمي
.948	.899		الثبات العام للاستقصاء

تشير نتائج جدول (١) أن معامل الثبات لمقياس البحث عال، حيث بلغ 899. كما بلغ معامل المصدقية 948. مما يشير إلى تمتع الاستقصاء بدرجة عالية من الثبات والمصدقية ومن ثم يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني.

## الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة

جدول (٢): توزيع عينة الدراسة وفق تغيرات النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة.

النسبة المئوية %	التكرارات	المتغير
55.6	٢٠٠	ذكر
44.4	١٦٠	أنثى
66.7	٢٤٠	متزوج
33.3	١٢٠	غير متزوج
18.1	٦٥	أقل من ٢٥ عام
52.8	١٩٠	من ٢٥ إلى أقل من ٤٥ عام
29.1	١٠٥	أكثر من ٤٥ عام
41.6	١٥٠	ثانوية عامة أو ما يعادلها
45.8	165	مؤهل جامعي (بكالوريوس أو ليسانس)
12.6	45	دراسات عليا (دبلوم - ماجستير - دكتوراه)
26.4	٩٥	أقل من ٥ سنوات
56.9	٢٠٥	من ٥ إلى ١٠ سنوات
13.7	٦٠	أكثر من ١٠ سنوات

يوضح الجدول رقم (٢) أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانت من الذكور بنسبة 55.6%، بينما بلغت نسبة الإناث 44.4%. أما فيما يخص الحالة الاجتماعية لعينة الدراسة فكانت نسبة المتزوجين 66.7% أما غير المتزوجين فبلغت 33.3%. أما فيما يخص متوسط أعمار عينة الدراسة فقد تراوحت أعمار النسبة الأكبر منهم بين ٢٥ إلى أقل من ٤٥ عام بنسبة 52.8% يليها من هم أكثر من ٤٥ عام بنسبة 29.1% وجاء في المرتبة الأخيرة من هم أقل من ٢٥ عام بنسبة 18.1%. أما فيما يخص المؤهل الدراسي فقد تقاربت نسبة من هم حاصلون على مؤهل جامعي (بكالوريوس أو ليسانس) مع نسبة الحاصلون على الثانوية العامة أو ما يعادلها من الدبلومات الفنية (45.8% ، 41.6% على التوالي)، بينما بلغت نسبة الحاصلون على دراسات عليا (دبلوم - ماجستير - دكتوراه) 12.6%. كما تبين أن تقارب نسبة من لديهم خبرة من ٥ إلى ١٠ سنوات بنسبة 56.9% ، يلي ذلك من لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات بنسبة 26.4% وجاء في المرتبة الأخيرة من هم لديهم خبرة أكثر من ١٠ سنوات بنسبة 13.7%.

### اختبار المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغير التعلم التنظيمي

يهدف هذا الجزء إلى معرفة مستوى تطبيق أبعاد التعلم التنظيمي في الشركات السياحية المبحوثة من خلال معرفة آراء وتوجهات العاملين بهذه الشركات، وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي، للتعبير عن مدى الموافقة أو عدم الموافقة، ومن ثم فهناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية هي (١ - ١,٨٠ - منخفض جداً، ١,٨١ - ٢,٦٠ - منخفض، ٢,٦١ - ٣,٤٠ - متوسط، ٣,٤١ - ٤,٢٠ - مرتفع، ٤,٢١ - ٥ - مرتفع جداً).

### جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التحقق لمتغير التعلم التنظيمي.

الأبعاد	المفردات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق
التعلم بالتفكير	٣	4.12	.872	مرتفع
التعلم بالتجربة	٣	3.85	.298	مرتفع
التعلم من الزملاء	٣	3.91	.695	مرتفع
التعلم من المشرف	٣	4.05	.845	مرتفع
المتوسط الحسابي الكلي		3.98	.346	مرتفع

وتبين من الجدول رقم (٣) أن مستوى تطبيق التعلم التنظيمي في الشركات السياحية المبحوثة مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأراء العاملين بهذه الشركات 3.98 وهذا يؤكد على إدراك الشركات السياحية لأهمية التعلم التنظيمي في مواجهة بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار. وهذا يدل على أن إدارة الشركات السياحية تسعى إلى توفير التعلم بالتفكير، والتعلم بالتجربة، والتعلم من الزملاء، التعلم من المشرف، وهذا يتفق مع ما ذكرته (راضي و الموسوعي، ٢٠١٩).

### جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التحقق لمتغير السلوك الابداعي للعاملين.

الأبعاد	المفردات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التحقق
الحساية لحل المشكلات	٤	3.61	.885	مرتفع
الأصالة	٥	3.54	١.01	مرتفع
الطلاقة	٤	3.78	.519	مرتفع
المرونة	٣	4.11	.248	مرتفع
المتوسط الحسابي الكلي		3.76	.650	مرتفع

يوضح الجداول رقم (4) أن مستوى تطبيق السلوك الابداعي في الشركات السياحية المبحوثة مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأراء العاملين بهذه الشركات 3.76 وهذا يؤكد على إدراك العاملين في الشركات السياحية لأهمية السلوك الابداعي. ويتفق ما ذكرته دراسة (Elnagar et al., 2019)

## اختبار فروض البحث

الفرض الأول ينص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد التعلم التنظيمي والسلوك الابداعي للعاملين"

جدول (٥): تقدير مصفوفة الارتباط لأبعاد التعلم التنظيمي وأبعاد السلوك الابداعي.

المرونة	الطلاقة	الأصالة	الحساسية لحل المشكلات	التعلم من المشرف	التعلم من الزملاء	التعلم بالتجربة	التعلم بالتفكير	
							1	التعلم بالتفكير
						1	.75	التعلم بالتجربة
					1	.70	.83	التعلم من الزملاء
				1	.80	.75	.66	التعلم من المشرف
			1	.78	.63	.67	.71	الحساسية لحل المشكلات
		1	.69	.64	.70	.89	.72	الأصالة
	1	.85	.66	.68	.78	.82	.68	الطلاقة
1	.88	.87	.68	.73	.65	.74	.79	المرونة

يوضح الجدول رقم (٥) وجود ارتباط معنوي قوي بين جميع أبعاد متغير التعلم التنظيمي (التعلم بالتفكير، التعلم بالتجربة، التعلم من الزملاء، التعلم من المشرف)، وأبعاد السلوك الابداعي للعاملين (الحساسية لحل المشكلات، الأصالة، الطلاقة، المرونة)، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بينها 63 و 89. وذلك عند مستوى معنوية 01. ومن ثم يقبل الفرض الأول الذي ينص على "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أبعاد التعلم التنظيمي وأبعاد السلوك الابداعي للعاملين".

الفرض الثاني ينص على "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد التعلم التنظيمي في تعزيز السلوك الابداعي للعاملين".

لاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتحديد مدى تأثير التغيرات المستقلة، والمتمثلة في أبعاد التعلم التنظيمي في المتغير التابع السلوك الابداعي للعاملين كما هو موضح بالجدول رقم (٦).

جدول (٦): نتائج تحليل الانحدار لبيان تأثير التعلم التنظيمي في السلوك الابداعي للعاملين.

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد
الانحدار	94.472	4	23.618	245.004	.000	.858	.031
البواقي	33.739	356	.012				
الإجمالي	128.211	360					

العلاقة دالة عند مستوى ( $P < 0.001$ )

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (٦):

- ثبوت معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة (ف) 245.004 وذلك عند مستوى معنوية .001





- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي والسلوك الابداعي للعاملين، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية 000. مما يؤكد على وجود علاقة ارتباط معنوية بينهما بلغت 858.
- بلغ معامل التحديد 031. وهذا يعني أن أبعاد التعلم التنظيمي تفسر ما نسبة 3.1% من التباين الذي يحدث في السلوك الابداعي للعاملين في الشركات السياحية المبحوثة؛ ومن ثم يقبل الفرض الثاني "يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد التعلم التنظيمي في تعزيز السلوك الابداعي للعاملين" وهذا يتفق مع دراسة (البصري و الربيعي، ٢٠١٨).

### جدول(٧): تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر أبعاد التعلم التنظيمي في السلوك الابداعي للعاملين.

العنصر	قيمة $\beta$	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
التعلم بالتفكير	.467	12.210	.576	.038	.000
التعلم بالتجربة	.061	1.434	.068	.042	.000
التعلم من الزملاء	.067	1.691	.083	.041	.000
التعلم من المشرف	.167	4.107	.199	.040	.000

يوضح الجدول رقم (٧) وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد التعلم التنظيمي (التعلم بالتفكير، التعلم بالتجربة، التعلم من الزملاء، التعلم من المشرف) في تعزيز السلوك الابداعي للعاملين، إذ بلغت قيمة  $\beta$  (.467 ، .061 ، .067 ، .167. على التوالي) كما بلغت قيمة T لنفس الأبعاد على التوالي (12.21 ، 1.434 ، 1.691 ، 4.107). ويرى الباحث أن هذه النتيجة قد ترجع إلى تشجيع وتحفيز مدراء الشركات السياحية العاملين على الابداع والابتكار، وتقديم الأفكار الجديدة والمفيدة وتبنيها، كما أن نظرة الإدارة إلى الابداع على أنه مصدر لتحقيق التميز، وأيضاً تتع العاملون بالقابلية على تحويل التحديات التي تواجههم أثناء العمل إلى فرص للتطوير والتحسين. وهذا يتفق مع دراسة (رشيد و السلطاني، ٢٠١٣).

### الاستنتاجات والتوصيات

أظهرت نتائج البحث أن مستوى تطبيق التعلم التنظيمي في الشركات السياحية المصرية المبحوثة مرتفع؛ أكثر أبعاد التعلم تطبيقاً في الشركات هو بعد التعلم بالتفكير؛ كما أكثر أبعاد السلوك الابداعي تطبيقاً في الشركات هو بعد المرونة؛ كما وجد ارتباطاً معنوياً بين أبعاد التعلم التنظيمي وأبعاد السلوك الابداعي للعاملين؛ وجود تأثير معنوي لأبعاد التعلم التنظيمي في تعزيز السلوك الابداعي للعاملين في الشركات السياحية المبحوثة. في ضوء هذه الاستنتاجات، توصي الدراسة الشركات السياحية المصرية:

- ضرورة تبني أبعاد التعلم التنظيمي في الشركة السياحية، بما يدعم الجوانب الابداعية لدى العاملين، وصولاً إلى التميز عن المنافسين.
- المحافظة على مستويات التعلم التنظيمي الجيدة داخل الشركة السياحية، بحيث تكون بمستوى التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية من خلال تحفيز هذا التعلم، ورصد الميزانية المالية المناسبة له.
- عقد الاجتماعات الدورية بين المدراء والعاملين من مستويات إدارية مختلفة ولجميع التخصصات التي تتسم بالانفتاح والشفافية لتبادل المعارف والمهارات والخبرات.
- تشجيع إدارة الفندق العاملين على ممارسة الأنشطة التي تتسم بدرجة عالية من المخاطرة، والسماح لهم بالتجارب، ومنحهم فرص التعلم من أخطائهم.



- ضرورة التزام الشركة السياحية بالتعلم التنظيمي، وجعله هدفاً من أهدافها الحيوية.
- إيجاد برامج تدريبية مستمرة للعاملين لتنمية السلوك الابداعي لديهم.

## المراجع

### المراجع العربية

- البصري، عبدالرضا؛ الربيعي، مروه (٢٠١٨). تأثير نموذج Senge للتعلم التنظيمي في تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة إستطلاعية في إحدى المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٤ (١٠٦)، ٤٢-٦٤.
- الجنابي، حازم (٢٠١٦). أثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية: بحث تطبيقي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، ١١ (٣٦)، ١٦٦-١٨٥.
- راضي و الموسوي (٢٠١٩). تأثير آليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية: بحث استطلاعي لأراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظة الفرات الأوسط، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٩ (١)، ٦٩-٨٨.
- الطائي، علي حسون؛ الخزعلي، علي سامي (٢٠١٥). أثر التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة: بحث مقارنة بين جامعتي بغداد والمستنصرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢١ (٨٥)، ٢٩-٥١.
- العسكري، هناء (٢٠١٤). ممارسات التعلم التنظيمي واستراتيجية إدارة المعرفة وعلاقتها بأداء إدارة المعرفة: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الهندسة/ جمعة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٤ (١٠)، ١٣٩-١٦٧.
- القريوتي، محمد (٢٠١٢). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- النوايسة، كفي حمود (٢٠٠٩). أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد ٣٦، ص ٣٤-٣٦.

### المراجع الأجنبية

- Elnagar, A.K., Ramadan, I. and Wakil, N. (2019). Quality of work life and its effect on the creative behavior of employees in Egyptian hotels. Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality. 16(1), 194-204.
- Johnson, C.G., and Bailey, M.R. (2017). Validating an organizational action system model from a learning and performance perspective, 1-35.



- Kreithner, R., and kinicki, A. (2007). Organization behavior, Mc Graw – Hill, Inc, 7th ed., New York, P 189.
- Lundkvist, A.H., and Gustavsson, M. (2018). Conditions for employee learning and innovation–interweaving competence development activities provided by a workplace development programme with everyday work activities in SMEs. *Vocations and Learning*, 11 (1), 45-63
- Nath, P., and Mrinalini, A. (2002). Organization of R & D: An Evaluation of Best Practices, Palgrave Macmillan, UK.

The impact of organizational learning in enhancing the creative behavior of employees in Egyptian tourism companies

The research aims to investigate the relationship between organizational learning and the creative behavior of employees in Egyptian tourism companies. The research depended on the analytical approach. The research used the questionnaire method as the main tool for collecting primary data and directed to a random sample of employees in the searched tourism companies. The data obtained were analyzed using SPSS V23. The results of the research revealed a variation in the relative importance of the dimensions of organizational learning and creative behavior of employees in these companies. The existence of a significant correlation between the dimensions of organizational learning and the dimensions of creative behavior of employees. The presence of a positive impact with statistical significance for organizational learning in enhancing the creative behavior of employees in these companies. The research recommends that the Egyptian tourism companies should adopt the organizational learning dimensions in the tourism company, in order to support the creative aspects of the workers, in order to distinguish themselves from the competitors.