

تأثير قدرات التعلم التنظيمي في تعزيز الإبداع¹

دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة الحفر
العراقية

أ.د. راضي عبد الله علي

جامعة البصرة/ كلية الإدارة والاقتصاد

أ.م فاضل عباس حسن

الجامعة التقنية الجنوبية/ المعهد التقني العمارة

¹. بحث مسئل من أطروحة الدكتوراه للباحث الثاني الموسومة ((قدرات التعلم التنظيمي وتأثيرها في تعزيز عملية الابداع في ظل الدور التفاعلي لإدارة المعرفة)) بأشراف الباحث الاول

The Influence of Organizational Learning Capabilities on the Enhancement of Innovation

Prof. Dr. Radi Abdullah Ali
Asst. Prof. Fadhil Abbas Hassan

Abstract

The world has been witnessed quantum leaps in the light of the speed of environmental changes, especially in the working and tools management through the adoption and activation of organizational learning capabilities as a process of continuous improvement and change in response to environmental stimuli. In the era the of know of ledge and environmental turmoil moved intense competition the concept of organizational creativity from the narrow view of the financial performance and short-term market share and efficiency to the overall outlook, which is based on the possession of strategic capacity to achieve sustainable competitive advantage transformation. Based on the foregoing and given the strategic role supposed to be played by the Iraqi Drilling Company one of the formations of the Ministry of Oil in Iraq, this as field test research with questions about the level of organizational learning capabilities and enhancement innovation process in this company and effects between them. The research aims to determine the organizational learning level and the process of innovation in the company and clarification and interpretation of the nature of the influence of their overall and at the level Dimensions. Data was collected by questionnaire designed for this purpose and has included answers of (110) managers and the use of statistical methods, such as the arithmetic mean and models of multiple regression and path analysis and the results have demonstrated that the company has an acceptable level of organizational learning capabilities with a significant effect in the Innovation process.

- المجلد الحادي عشر
 - العدد الثالث والعشرون
 - كانون¹ 2019
 - استلام البحث: 2015/11/3
 - قبول النشر: 2015/12 /6
- تأثير قدرات التعلم التنظيمي في تعزيز الإبداع:**
دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة
الحفر العراقية

أ.د. راضي عبد الله علي
أ.م فاضل عباس حسن

المستخلص

شهد العالم قفزات نوعية في ظل سرعة التغيرات البيئية لاسيما في أساليب العمل والإدارة من خلال تبني وتفعيل قدرات التعلم التنظيمي بوصفه عملية تحسين وتغيير مستمرة استجابة للمثيرات البيئية . وفي عصر المعرفة والاضطراب البيئي والمنافسة الشديدة تحول مفهوم الابداع التنظيمي من النظرة الضيقة للأداء المالي والحصة السوقية والكفاءة قصيرة الأمد إلى النظرة الشاملة التي تركز على امتلاك القدرات الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة .تأسيسا على ما تقدم ونظرا للدور الاستراتيجي المفترض أن تؤديه شركة الحفر العراقية إحدى تشكيلات وزارة النفط في العراق، تم اختيار هذه الشركة ميدانا لاختبار مشكلة البحث المتمثلة بتساؤلاتها عن مستوى قدرات التعلم التنظيمي في تعزيز عملية الإبداع في هذه الشركة وقياس الأثر بينهما . يهدف البحث إلى تحديد مستوى التعلم التنظيمي وعملية الابداع في الشركة المبحوثة وتوضيح وتفسير طبيعة التأثير بينهما إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد. وقد تم جمع البيانات بواسطة الاستبانة التي صممت لهذا الغرض وقد تضمنت إجابات (110) مديرا وباستعمال الأساليب الإحصائية، مثل المتوسط الحسابي ونماذج الانحدار المتعدد والتحليل العاملي وتحليل المسار ولقد برهنت النتائج أن لدى الشركة مستوى مقبول من قدرات التعلم التنظيمي تؤثرا معنويا في عملية الابداع.

المقدمة

في الحقيقة ليس بمقدور المنظمات ان تحافظ على بقائها وان تحسن من عملياتها مع المعرفة السابقة ما لم تتعلم معرفة جديدة من أجل المثابرة في التغلب على حالة الفوضى والظروف المتغيرة وحالة اللاتأكد التي تواجه المنظمات (Alipour & Karimi, 2011:146)، لقد برزت في بيئة الاعمال المعاصرة مفاهيم جديدة ولعل قدرات التعلم التنظيمي كانت من أهمها والتي حظيت باهتمام متزايد في العقدين الاخيرين لاسيما بعد النجاح الذي حققته العديد من المنظمات بعد تبنيها منهج التعلم التنظيمي بوصفه مدخلا جامعا لعملية تفاعل واستقراء واستكشاف ومواجهة مستمرة للتحديات البيئية، وقد تزامنت تلك الاهتمامات مع التحولات الجذرية التي شهدتها العالم والمتمثلة بعصر المعلوماتية والمعرفة الذي يركز على الاستثمار بالموجودات الفكرية والمعرفية في تحقيق عملية الابداع انسجاماً مع المنطق الجديد للتنافس المتمثل بامتلاك القدرة الاستراتيجية للتفوق والتميز بالموجودات غير الملموسة بعد تراجع الاسبقيات التنافسية في اقتصاديات الكلفة والكفاءة لصالح هذا المنطق مما جعل النظر الى الابداع التنظيمي بوصفه التحول من مجرد تحقيق عائد مالي أو حصة سوقية الى امتلاك القدرة الاستراتيجية التي تحقق للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة . اذ أدركت العديد من المنظمات في الدول المتقدمة هذه الحقيقة وحققت مستويات عالية من التعلم لتعزيز فرص النجاح فلا بد من تشخيص موقع المنظمة العراقية من ذلك و لاسيما أن مثل لهذه المفاهيم الجديدة لازال انتشارها محدوداً في المفردات الثقافية لهذه المنظمات ولا سيما على صعيد الجانب التطبيقي من هنا تنطلق مشكلة الدراسة بعد وقوع الاختيار على القطاع النفطي متمثلاً بشركة الحفر العراقية ميداناً لها بوصفها تمثل قطاع حيوي ورافد مهم للاقتصاد العراقي وتعمل في بيئة ديناميكية ولها انجازات متميزة .

تأسيساً على ما تقدم نجد المنظمة العراقية اليوم بحاجة الى توظيف المعلومات في مجال التباري والتفاوض في عملية اتخاذ القرارات لغرض مواجهة التغيرات البيئية في ظل اجواء المنافسة الجديدة مع الشركات الاجنبية للمشاركة في عقود الخدمة و لاسيما بعد اختيار القطاع النفطي ميداناً للبحث ممثلاً بشركة الحفر العراقية بوصفها مجتمعاً للبحث بعد وقوعها تحت طائلة ما يعرف بجولات التراخيص وبالنظر لما تتمتع به من دور حيوي ورافد مهم للاقتصاد العراقي وتعمل في بيئة ديناميكية ولها انجازات متميزة لذا يتأسس البحث على فحص تأثير قدرات التعلم التنظيمي في تعزيز عملية الابداع . لذلك تضمنت منهجيته أربعة مباحث انصرف

الأول للإطار المنهجي للبحث وبعض الدراسات السابقة وكرس المبحث الثاني للإطار المفاهيمي للبحث إما المبحث الثالث فقد تضمن اختبار فرضيات البحث في حين خصص المبحث الرابع لعرض أهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول

الإطار المنهجي للبحث ودراسات سابقة

يتضمن هذا المبحث الكيفية التي صيغت بوساطتها مشكلة البحث وتساؤلاته الفكرية وأهدافه وأهميته ومخططه الفرضي، كما سيقدم ايضاحاً لمتغيراته ومقاييسه ونوع المنهج البحثي الذي اعتمده وحدوده ومجمعه وعينته وادوات جمع البيانات والمعلومات والتحليل والمعالجة الاحصائية فضلاً عن بعضاً من الدراسات السابقة وذلك من خلال فقرتين، وفق الآتي:-

أولاً: الإطار المنهجي للبحث

1- مشكلة البحث: تتمحور مشكلة البحث حول بيان مستوى وطبيعة تأثير قدرات التعلم التنظيمي في تعزيز عملية الابداع في ضوء المستجدات التي تواجهها شركة الحفر العراقية في ظل اجواء المنافسة الجديدة في جولات التراخيص¹ التي تنص على منح الشركات العالمية صلاحية تأهيل وتطوير الحقول النفطية العراقية. لذلك تتبلور المشكلة على مستوى الشركة المبحوثة في محدودية قدرتها على التنافس والتباري مع الشركات الاجنبية في كسب المشاركة في الخدمة في ظل ما يعرف بعقود التراخيص وهي أحد أهدافها الرئيسية، إذ أنها لازالت تفتقر إلى طرائق جمع المعلومات وتنظيمها بما يوفر لها صورة أفضل للتنافس والتفاوض للعمل على تحسين قدرات التعلم التنظيمي في ظل البيئة الجديدة لذلك لخص الباحث المشكلة بالتساؤلات الآتية :-

ا- ما هي خلاصة النتاجات الفكرية والنظرية في مجال تأصيل مفاهيم قدرات التعلم التنظيمي في تعزيز عملية الابداع ؟

ب- ما هي الكيفية التي يمكن من خلالها استثمار تلك النتاجات الفكرية في تأطير العلاقة الترابطية بين كل من قدرات التعلم التنظيمي وعملية الابداع؟

ج- هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين قدرات التعلم التنظيمي متمثلاً بـ (الرؤية المشتركة، الثقافة التنظيمية، ثقافة التعلم، ونظام التغذية الامامية) في تعزيز عملية الابداع في شركة الحفر العراقية ؟

2- أهمية البحث:

تتأصل أهمية البحث الحالي من خلال أهمية معطيات مشكلته ومتغيراتها المبحوثة، لكونه يبحث في مجموعة من المواضيع والمفاهيم الادارية التي اكتسبت

نضجا كافيا على الصعيد الاكاديمي الا انها لازالت في طور التجريب على الصعيد الميداني والتي لم تتجذر بعد بما فيه الكفاية على مستوى البيئة العراقية فضلا عن توضيح الرؤية المشتركة في مدى توفر القدرة على ترسيخ تلك المفاهيم في ثقافة المنظمة العراقية وكذلك في مدى ادراك اهمية مأسسة 2 التعلم التنظيمي على مستوى الممارسات التنظيمية والانتقال به من المنظور الفردي الى المنظور الجماعي والمنظمي، ويمكن تخصيص تلك الاهمية بالنقاط الآتية :

(1) جولات التراخيص: هي عقود مع شركات عالمية لتأهيل وتطوير الحقول النفطية المنتجة والمستكشفة في البيئة العراقية بمعنى ان الشركة الوطنية تحصل على المناقصات بمشاركة الشركات الاجنبية في عقود الخدمة وبالتالي تتطلب ظروف المنافسة تقديم افضل العروض من حيث الاسعار والمهارات المطلوبة ومن هذه الشركات على سبيل المثال شركتي (BP البريطانية، و ENI الايطالية) بحصولها على صلاحية التحري والحفر والتنقيب عن النفط الخام في العراق وهي من الشركات العالمية العاملة في نفس القطاع في مجال الصناعة الاستخراجية في البيئة العراقية .

(2) المأسسة (Institutionalization) تعني اضافة الصفة المؤسسية اي جعل عملية التعلم التنظيمي ضمن انظمة وهياكل واجراءات وروتين المنظمة.

أ- دراسة قدرات التعلم التنظيمي بشكل متكامل على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي والمشارك بين المنظمات، وربط ذلك ببعض العوامل التي تساعد في تعزيز عملية الابداع.

ب- لا يزال مفهوم التعلم التنظيمي حديث العهد نسبيا في ممارسات المنظمة العراقية، فإن إخضاعه للدراسة التجريبية يعطيه أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة والسلوك التنظيمي في ظل اكتساب المعارف والمهارات واستخدامها في تطوير أداء المنظمة العراقية على صعيد الابداع في المنتج والعملية.

ثالثا: أهداف البحث: ان الاهداف المتوخاة من البحث الحالي في ضوء مشكلته تتضمن الآتي :-

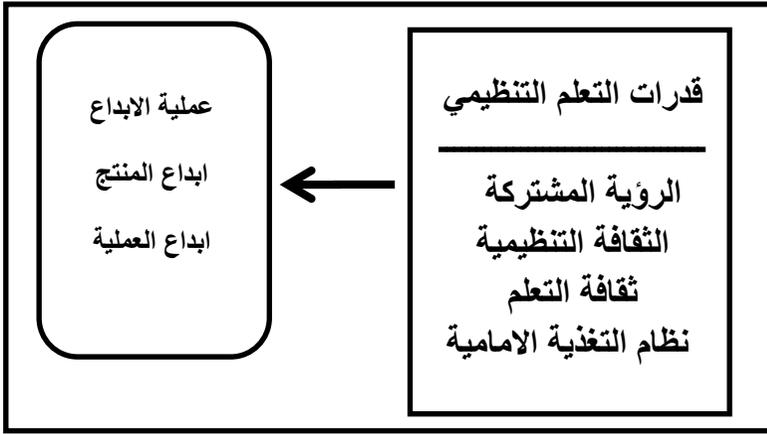
ا- يسهم هذا البحث في تسليط الضوء على قدرات التعلم التنظيمي وتأثيرها في تعزيز عملية الابداع في الاطار النظري للخروج بالمفهوم من الصيغ التقليدية التي تساوي بين التدريب والتعلم التنظيمي.

ب- تتبع مسارات التأثير بين قدرات التعلم التنظيمي وعملية الابداع .

ج- الكشف عن مستوى مساهمة قدرات التعلم التنظيمي في تعزيز عملية الابداع على صعيد المنظمة العراقية في الاطار العملي.

4- مخطط البحث :

يوضح مخطط البحث مجموعة العلاقات المنطقية التي تكون في صورة كمية او كيفية وتجمع معا الملامح الرئيسية التي انطلقت منها البحث لبناء مخطط يجمع بالعلاقة والتأثير بين قدرات التعلم التنظيمي ومدى انعكاسها في عملية الابداع لمجموعة من الحقائق التي تقدم له تمثيلا مبسطا ومختصرا وافتراضيا للظاهرة قيد الدراسة وتفاعلاتها المحتملة (Despres & Chauvel, 2000:55). لذا سيتم اخضاعها للفحص والاختبار لبيان مدى ارتباط متغيرات مخطط البحث معنويا كما موضحة في الشكل (1) ادناه.



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

خامسا : فرضية البحث: تنطلق فرضية البحث الرئيسية من محاولة الاجابة عن التساؤلات الفكرية التي وردت في مشكلته واهدافه وفق الاتي :-
H1 الفرضية الرئيسية : هنالك تأثير ذو دلالة احصائية لقدرات التعلم التنظيمي (الرؤية المشتركة، والثقافة التنظيمية، وثقافة التعلم، ونظام التغذية الامامية) في تعزيز عملية الابداع .

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:-

H1a : هنالك تأثير ذو دلالة احصائية للرؤية المشتركة في تعزيز عملية الابداع

H1b : هنالك تأثير ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية في تعزيز عملية الابداع .

H1c : هنالك تأثير ذو دلالة احصائية لثقافة التعلم في تعزيز عملية الابداع .

H1d : هنالك تأثير ذو دلالة احصائية لعمليات التغذية الامامية في تعزيز عملية الابداع .

سادسا: متغيرات البحث: تضمن البحث المتغيرات الرئيسية الآتية:

1- قدرات التعلم التنظيمي (Organizational Learning Capabilities): ويمثل المتغير المستقل ويرمز له بـ (X)، وقد تضمن الأبعاد الفرعية كما موضحة في الجدول (1) ومما تجدر الإشارة إليه ان قدرات التعلم التنظيمي تم اعتمادها كما جاء بالاطار الفكري للبحث وبما يتفق مع توجهات الباحثين في تأصيل مفهوم أكثر شمولاً من اجل تحديد ابعاد هذا المدخل، وقد تضمن هذا المتغير ابعاد قدرات التعلم التنظيمي المعتمدة لأغراض البحث الحالي وهي (الرؤية المشتركة، الثقافة التنظيمية، ثقافة التعلم، ونظام التغذية الامامية).

2- عملية الابداع: (Innovation Process): تمثل متغير البحث المعتمد ويرمز له بـ (Y)، ويقاس من خلال الابداع في كل من (المنتج، والعملية) وذلك استنادا الى دراسة قدمها كل من (Ju et al , 2006 : 862) وتشير الى قيام المنظمة بأجراء تغييرات على المنتج او العملية .

سابعاً: مقاييس البحث واختبار الصدق والثبات:

مقاييس البحث: تم اعتماد مجموعة من المقاييس المستخدمة في دراسات سابقة بعد ان تم اجراء بعض التعديلات عليها لغرض تكيفها مع متطلبات البحث الحالي وكما موضحة في الجدول (1) الآتي

الجدول (1)

المقاييس المستخدمة في بناء مقياس البحث

ت	المتغير الرئيس ورمزه	ابعاده	تسلسل الفقرات في الاستبانة من - الى	المصدر المعتمد
1	قدرات التعلم التنظيمي X	الرؤية المشتركة الثقافة التنظيمية	1-6	Wallace, 2010: 135
		ثقافة التعلم	13-17	Ahmad, 2010: 265 Al-bahussin & El-garaihy, 2013 : 9 Wallace, 2010: 127
		نظام التغذية الامامية	18-22	Bess et al, 2011: 41
		ابداع المنتج	23-27	Sami & Ahmad, 2015: 38
2	عملية الابداع Y	ابداع العملية	28-31	Lopez et al , 2009: 42 Ju et al , 2006: 877
				Ju et al , 2006 : 876

المصدر: اعداد الباحث

2- اختبار الصدق والثبات :

لقد تم التأكد من صدق Validity اداة القياس المستخدمة في هذا البحث بأسلوبين، الاسلوب الاول تم توزيع الاستبانة على مجموعة مؤلفة من (30) مديرا من مجتمع البحث وذلك للتأكد من مدى وضوح العبارات التي تضمنتها أداة القياس، اما الاسلوب الثاني فكان عن طريق عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص 3 وذلك للتأكد من شمول العناصر المكونة لمتغيرات البحث والتي في ضوءها تم التعديل وصياغة بعض العبارات . ولقياس مدى الثبات Reliability في عبارات المقياس فقد تم استخدام معامل Cronbach Alpha ويلاحظ ان جميع قيم ألفا قد تجاوزت الحدود الدنيا فقد تراوحت جميعها ما بين (0.925 - 0.712) وأنها جميعا تقع ضمن نطاق القيم المقبولة كما موضحة في الجدول (2) الاتي.

جدول (2)

معامل الثبات لمتغيرات الدراسة وعناصرها

ت	العنصر	Alpha
1	الرؤية المشتركة	0.911
2	الثقافة التنظيمية	0.925
3	ثقافة التعلم	0.755
4	نظام التغذية الامامية	0.871
5	ابداع المنتج	0.834
6	ابداع العملية	0.712

المصدر: مخرجات الحاسوب

ثامنا: منهج البحث: ان البحث ذات مدخل وصفي تحليلي بوصفها تستند على استطلاع الآراء وهو منهج يسمح بوصف الحالة للظاهرة المراد دراستها لذلك تعد عملية جمع البيانات وفق هذا المدخل كخطوة اولى ومن ثم تحليلها كخطوة ثانية لغرض التعرف على العوامل المكونة والمؤثرة في تلك الظاهرة اخيرا، فضلا عن القيام بالمقابلات الشخصية والملاحظة المباشرة، ان ما يميز هذا المنهج انه يوفر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي للظاهرة ويقدم تفسيراً واقعياً للعوامل المرتبطة بموضوع الدراسة تساعد ويقدر معقول من التنبؤ لتلك الظاهرة، كما اعتمدت ايضا على المراجع العلمية والدوريات الاجنبية ومواقع الانترنت .

تاسعا : مجتمع البحث وعينته : Population Sample of the Research
لقد جرى اختيار القطاع النفطي مجال للبحث مبنيا على اساس الدور الحيوي الذي

يؤديه هذا القطاع على صعيد التنمية الاقتصادية والاجتماعية ولما تمليه الضرورة من اعطاء هذا القطاع اهتماما كافيا سواء من قبل الادارات او الباحثين لكي يستطيع تأدية دوره البارز، كما جرى اختيار احد المفاصل الضرورية في هذا القطاع الا وهي شركة الحفر العراقية بوصفها مجتمعا لأجراء البحث الحالي لقد تم اختيارها من بين الشركات العاملة في قطاع الصناعة النفطية وذلك في ظل المستجدات التي املتها الظروف في هذا القطاع، كما جرى استطلاع آراء المديرين في تلك الشركة بوصفهم عينة للبحث الحالي.

1- عرض وتحليل الخلفيات العامة عن عينة البحث: من الامور المهمة هو ايجاد حجم العينة المناسبة لأغراض البحث الحالي وذلك باعتماد المعادلة الاتية لحساب الحد الادنى لحجم العينة (دودين، 2010: 159)

(3) ملاحظة الملحق 1، فيما يتعلق بأسماء السادة الذين حكموا استبانة البحث .

وفق الاتي: $N \geq 50 + 8M$ حيث (M) تمثل عدد المتغيرات المستقلة وكتطبيق للمعادلة على بحثنا الحالي فان حجم العينة الادنى الذي نحتاجه عندما يكون عدد المتغيرات المستقلة هو (4) سيكون حجم العينة (82) مفردة الا ان البحث الحالي اعتمد عينة قدر حجمها بـ (110) مفردة من المديرين في شركة الحفر العراقية من اصل (212) مديرا بعدما تم توزيع (125) استمارة اعيدت منها (117) استمارة تم استبعاد (7) استمارات منها لعدم اهليتها للتحليل . تألفت استمارة الاستبانة من قسمين يتعلق الاول منها بالمعلومات العامة، فيما يختص الثاني بمتغيرات الدراسة . المعلومات ذات الطابع الوظيفي : فيما يأتي الجدول (3) يوضح المعلومات ذات الطابع الوظيفي عن عينة الدراسة وفق الاتي:-

الجدول (3)

يوضح المعلومات ذات الطابع الوظيفي عن عينة البحث

بحسب المؤهل الدراسي لعدد النسبة %	دكتوراه	ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس	دبلوم فني
-	-	3	2	61	44
-	-	%2.7	%1.8	%55.5	%40
بحسب العمر (سنة)	30-21	40-30	50-40	60 – 50	60- فاكثر
18	48	25	19	-	
%16.4	%43.6	%22.7	%17.3	-	
بحسب الموقع	و. رئيس هيئة	مدير	رئيس قسم	مسؤول شعبة	مسؤول وحدة

الوظيفي	1	10	19	28	52
	%0.91	%9.10	%17.27	%25.45	%47.27
عدد سنوات الخدمة في الوظيفة	دون 10 سنوات	15-10	20-15	25- 20	25- فأكثر
	17	37	26	17	13
	%15.5	%33.6	%23.6	%15.5	%11.8
عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي	10 سنوات فأقل	15-10	20-15	25-20	25 - فأكثر
	37	30	19	13	11
	%33.6	%27.3	%17.3	%11.8	%10

المصدر: من اعداد الباحث

يتضح من الجدول (3) انف الذكر فيما يتعلق بالمؤهل العلمي للمبحوثين اذ شكل حملة شهادة البكالوريوس النسبة الاغلب (55.5%) من مجموع المبحوثين يليها حملة شهادة الدبلوم الفني ونسبة (40%)، فيما جاء حملة شهادة الماجستير بالمرتبة الثالثة ونسبة (2.7%)، واخيرا حملة شهادة الدبلوم العالي ونسبة (1.8%)، وتعد هذه النسبة ملائمة جدا لأغراض الدراسة بوصف المؤهل العلمي لأفراد العينة يجعلهم يدركون الحاجة الى التعلم والمعرفة كما يكون لديهم الدافع والرغبة لاستقبال المعرفة الجديدة لانهم يمتلكون القاعدة الاساسية من التأهيل العلمي فضلا عن حضورهم الواسع في الأنشطة والفعاليات الاختصاصية والعلمية داخل المنظمة وخارجها، كما تعبر النسب المتبقية لمؤهلات افراد العينة عن نفس الشيء اذ انها قابلة للتفاعل بقدر ما تحمله من مواصفات فنية ساندة لبقية الاختصاصات داخل المنظمة.

عاشرا: ادوات البحث: اعتمد البحث نوعين من الادوات يمكن اجمالها بالاتي:-

أ . ادوات جمع البيانات : اعتمد البحث على الاستبانة بوصفها المصدر الاساس لجمع البيانات والمعلومات التي حصل عليها الباحث، وقد تألفت الاستبانة من (31) فقرة غطت المتغيرات الرئيسية انتظم تحتها ستة ابعاد فرعية ومن خلالها جرى مسح آراء (110) مديرا مثلوا عينة البحث كما استخدمت المقابلات الشخصية والملاحظة المباشرة.

ب- ادوات التحليل والمعالجة الاحصائية: للإجابة عن اسئلة البحث واختبار فرضياتها لجأ الباحث الى استخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعي(SPSS) ، وبعد جمع البيانات واختبارها ولكبر حجم العينة تبين بأنها تتبع التوزيع الطبيعي لذلك تم استخدام

الاختبارات المعلمية، لذلك استوجب انتقاء الادوات الاحصائية المناسبة وعلى هذا الاساس اعتمدت الدراسة الادوات الاتية:-

(اولاً): معامل كرو نباخ ألفا Cronbach's Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.

(ثانياً): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيان مدى تركيز او تشتت اجابات افراد العينة عن العبارات المتعلقة بقدرات التعلم التنظيمي وعملية الابداع.

(ثالثاً): الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لمعرفة مدى تأثير قدرات التعلم التنظيمي في تعزيز عملية الابداع .

ثانياً : دراسات سابقة (Previous Studies)

1- بعض الدراسات السابقة المتعلقة بقدرات التعلم التنظيمي :

ا- دراسة (Goh & Ryan, 2002) الموسومة (قدرة التعلم، عوامل المنظمة واداء الشركة)

هدفت الدراسة : الى اختبار العلاقة بين قدرة تعلم المنظمة وامكانية تأثيرها في أداء المنظمة اعتمد نموذج الدراسة على ابعاد قدرات التعلم في كل من (وضوح الرؤية والرسالة، دعم القيادة، ثقافة التجارب، القدرة على نقل المعرفة، فريق العمل) كما تم اخذ العوامل التي تخص المنظمة وهي (الحجم، والهيكل، والرسمية).

اجريت الدراسة: على عينة مؤلفة من (800) شركة عاملة في قطاع الغاز والنفط والطاقة. توصلت الدراسة: الى وجود علاقة قوية بين قدرة التعلم والرضا الوظيفي.

ب- دراسة (Mat & Razak, 2011) الموسومة (تأثير قدرة التعلم التنظيمي على نجاح تنفيذ الابداع التكنولوجي (المنتج) مع التأثير التفاعلي لتعقيد المعرفة :

هدفت الدراسة :الى تقديم اطار مقترح لاستكشاف العلاقة بين القدرة على التعلم التنظيمي وتعقيد المعرفة واثرها على تنفيذ الابداع التكنولوجي (المنتج).

اجريت الدراسة :على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا اعتمدت الدراسة نمودجا يتكون من الابعاد الاتية (المشاركة في صنع القرار، التجريب، التفاعل مع البيئة الخارجية، المخاطرة، الحوار).

توصلت الدراسة : الى ان تنفيذ الابداع التكنولوجي يرتبط مع التعلم التنظيمي.

دراسة (Tohidi & Mandegari, 2011) الموسومة (تقييم اثر قدرات التعلم التنظيمي على ابداع المنظمة).

هدفت الدراسة: الى تطوير مقياس لقياس قدرات التعلم التنظيمي ودورها في تطوير وتعزيز اداء الشركات لزيادة الابداع المحتمل، تضمن المقياس خمسة ابعاد هي

- (الالتزام الاداري والتمكين، والتجريب، والمخاطرة، والانفتاح والتفاعل مع البيئة الخارجية، ونقل المعرفة والتكامل)
- اجريت الدراسة : على (18) شركة عاملة في صناعة السيراميك الايرانية .
توصلت الدراسة: الى ان قدرات التعلم التنظيمي في الشركات عينة الدراسة لها تأثير ايجابي وكبير على الابداع .
- 2- بعض الدراسات السابقة المتعلقة بعملية الأبداع:
- ا- دراسة (Daniel & Raquel, 2011) الموسومة، (الابداع، التعلم التنظيمي والاداء)
هدفت الدراسة: الى التحقق من العلاقة بين التعلم التنظيمي والابداع والاداء، اعتمدت الدراسة على افتراض وجود علاقة ايجابية بين كل من التعلم التنظيمي والابداع ووجود علاقة ايجابية بين التعلم التنظيمي والاداء بتوسط الابداع .
اجريت الدراسة :على (451) شركة اسبانية متوسطة وصغيرة الحجم في قطاع الصناعة.
- توصلت الدراسة : ان كلا من متغيرات التعلم التنظيمي والابداع تسهم بشكل ايجابي في اداء الاعمال وكذلك التعلم التنظيمي يؤثر في الابداع .
- ب- دراسة (Camison & Ana , 2014) الموسومة، (الابداع التنظيمي لغرض تمكين قدرات الابداع التكنولوجي واداء المنظمة):
هدفت الدراسة :الى تقييم العلاقة بين الابداع التنظيمي وقدرات الابداع التكنولوجي وتحليل تأثيرها على اداء الشركات وفق الرؤية المستندة على الموارد.
اجريت الدراسة :على (144) شركة صناعية اسبانية .
توصلت الدراسة الى ان الابداع التنظيمي يؤدي الى تنمية قدرات الابداع التكنولوجي وان كلا من الابداع التنظيمي والقدرات التكنولوجية للمنتجات والعمليات يمكن ان تؤدي الى الاداء المتفوق للشركة .
- ج- دراسة (Omri , 2015) الموسومة (سلوك الابداع واداء المشروع في الشركات الصغيرة والمتوسطة : التأثير التفاعلي من البيئة الديناميكية):
هدفت الدراسة :الى استكشاف العلاقة بين السلوك الابداعي واداء الشركات لغرض التحديد التجريبي فيماذا السلوك الابداعي للمديرين له تأثيرات مباشرة او غير مباشرة على اداء الشركات من خلال مخرجات الابداع. اجريت الدراسة : على عينة من الشركات الصغيرة والمتوسطة التونسية.
توصلت الدراسة: الى ان نشاطات السلوك الابداعي على نتائج الابداع لها تأثير ايجابي وكبير في اداء الاعمال .

مناقشة الدراسات السابقة : Discussion of Previous Studies

تبين من خلال استعراض بعضا من الدراسات السابقة الآتي :-
 اتضح هنالك ثراء فكري واسع على مستوى التنظير باتجاه مفاهيم التعلم التنظيمي وعملية الابداع وهو مؤشر صحي يدل على مدى ادراك الباحثين لأهميتها، لكنها بحاجة الى تشخيص نمط التعلم الذي تحتاجه المنظمة في ضوء معطيات البيئة الحالية وأليات استبقاها .
 هنالك تباين بين الباحثين حول نمط القدرات الي يمكن اتباعها في تحسين التعلم التنظيمي لذلك اختار البحث الحالي ابعادا تجدها تنسجم الى حد ما مع بيئة المنظمة المبحوثة وهي بصدد اختبارها.
 معظم الباحثون الذين تناولوا قدرات التعلم التنظيمي في دراساتهم السابقة اشاروا الى ضرورة تعزيزها بدراسات تجريبية لاحقة لا سيما على مستوى بيئة المنظمة العراقية.

المبحث الثاني

الاطار المفاهيمي للبحث

يتناول هذا المبحث مفهوم التعلم التنظيمي ومعايير التفرقة بينه وبين المنظمة المتعلمة ثم استعراض قدراته المعتمدة لأغراض البحث الحالي وهي الرؤية المشتركة، والثقافة التنظيمية، وثقافة التعلم، ونظام التغذية الامامية فضلا عن مفهوم الابداع وتصنيفاته.

اولا: مفهوم التعلم التنظيمي : Organizational Learning Concept

عندما نصف مفهوم التعلم لغة نجده مشتقاً من الفعل علم ويقال علم (تعليماً وعلماً) الشخص الشيء: اي جعله يتعلمه او وضع علامة او امانة للاهتداء بها، والعلم من جمع علوم ويعني اليقين وادراك الشيء بحقيقته (المعجم الوسيط، 2008 :345)، اما التعلم اصطلاحاً فإنه (التغيير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة (حمزاوي، 2008 : 33) وعندما نتناول موضوع التعلم التنظيمي لا نقصد به التعليم المنهجي ذو البداية والنهاية مثلما يحصل بين المعلم والمتعلم، او في مراكز التدريب وانما يعبر ذلك عن التعلم المستمر في بيئة العمل والمتجسد في المعرفة والخبرة المباشرة وغير المباشرة التي تؤدي الى تغيير نسبي دائم في السلوك تغييراً تقيماً وهو العملية التي يستطيع من خلالها الفرد ان يكتسب المعلومات والمهارات والاتجاهات عن طريق تفاعله مع النظم الاجتماعية والثقافية المحيطة به (جرادات واخرون، 2011 : 96)، كما يشير التعلم التنظيمي ايضا الى العملية التي تتكامل مع

المعرفة الجديدة من خلال ممارسة العمليات اليومية للمنظمة Powlowsky, 2001 (13):.

فالتعلم بهذا الوصف انما يعبر عن المعرفة لأن المعرفة ليست كيان هائم في الفضاء الخارجي انما هي نتاج بشري فأنشاء المعرفة هي تعلم والتعلم هو نتاج انشاء تلك المعرفة، فالتعلم كمفهوم هو نظرة ازلية رافقت خلق الانسان منذ ولادته (وخلق الانسان، علمه البيان)الرحمن3،4، وعلى الرغم من ظهور نظرية التعلم على يد علماء النفس عندما ركزوا على التعلم على الصعيد الشخصي ووصفوه بأنه اكتساب سلسلة من الاستجابات التي توصلت على مر الزمن وادت الى تغيير سلوكي الا ان مفهوم التعلم على الصعيد التنظيمي قد نضج في علم المنظمة بفضل جهود العديد من الباحثين (العنزي و العطوى، 2013: 191) وقد اتسمت تعريفاتهم بتناوله من المنظور الفردي لان نظرية التعلم التنظيمي طبقت على المستوى الفردي ابتداءً، ولاحقاً اصبحت تمثل المظلة التي تغطي العديد من المواضيع المترابطة مثل الذاكرة التنظيمية ونقل المعرفة والقدرات الديناميكية والنسيان التنظيمي ومنحنيات التعلم وخلق المعرفة، وتبقى المنظمات كيانات مادية يمثل الانسان – الفرد مادتها الاولية حيث يمارس نشاطاته وسط المجموعة بصيغ تفاعلية فعندما يكتسب فهما لما حوله تصبح لديه القدرة في تجسيده في محيط العمل مما يعزز دور الفرد من خلال المجموعة على صعيد تعلم المنظمة . ومن المفيد هنا ان نفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.

ثانياً: التعلم التنظيمي مقابل المنظمة المتعلمة: Organizational Learning

Versus Learning Organization

كثيراً ما يحصل الخلط بين مفهومي التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة أغلب الباحثين يعتبرون المفهومين وجهان لعملة واحدة وذلك بالنظر لتشابه ابعاد كلا المفهومين لاعتقادهم بالتبادلية بينهما، (Sampe 2012: 25) في حين يرى اخرون بأن المفهومين مختلفين من حيث الطبيعة وهما اشبه بالعملية مقابل الهيكل فالتعلم التنظيمي يتعلق بتحسين الاجراءات من خلال المعرفة والفهم الافضل وهو كل ما يتعلق بنظرية التعلم، اما المنظمة المتعلمة فهي الحصيلة النهائية لتلك العملية حيث الافراد يوسعون باستمرار من قدرتهم على خلق النتائج المرغوبة حقا فالمنظمة المتعلمة هي منظمة بارعة في خلق واكتساب ونقل المعرفة والتي تعدل من سلوكها لتعكس الرؤى والمعرفة الجديدة والتعلم من تجربتها وتاريخها الماضي وعدم تكرار أخطائها، اما التعلم التنظيمي (131 : 2007 , McNabb) فإنه يبتدئ بالتعرض لمثير خارجي فحالما يستجيب الافراد الى المثير يتعلمون من الخبرة ويتم تعديل

سلوكهم بطريقة ما فأن استجابات الافراد للطريقة الاكثر نجاحا من خلال التعامل مع تشعبات المثير وبالتالي يمكن ان تحدث التكيفات الفردية تكيفا على صعيد المنظمة بشكل جيد هذه التكيفات تعني تعلم الحلقة المفردة فالتكيفات التي تحدث في المنظمات توصف بمصطلح التعلم التنظيمي. كما استطاع الباحثون ايضا ان يحددوا توجهات وتركيز المنظمة المتعلمة وفق الانموذج القديم والجديد كما موضحة في الجدول (4) الآتي :-

الجدول (4)

يوضح الانموذج القديم والجديد لمفهوم المنظمة المتعلمة

ت	تركيز النشاط / القديم	تركيز النشاط / الجديد
1	البقاء	التميز
2	الكفاءة	الابداع
3	تقليص الكلفة	خلق القيمة
4	الكمية	الجودة
5	الانتاج الواسع والمعيارية	الايسائية
6	الاستقرار	المرونة والاستجابة

Source: Jamali, Dima & Sidani, Yusuf & Zouein, Charbel(2009): The Learning Organization: Tracking Progress in a developing Country, The Learning Organization , Vol. 16, No. 2, pp.103-121.

يشير الجدول(4) انف الذكران الانموذج الجديد يهدف الى الابداع والتميز وخلق القيمة الناجمة عن امكانية المنظمة في توظيف قدرات التعلم التنظيمي .

ثالثا: قدرات التعلم التنظيمي (OLC) Organizational Learning Capabilities ان فاعلية التعلم تعتمد اساسا على قدرة المنظمة على التعلم والقدرة تعبر عن الخصائص التنظيمية والادارية التي تعزز عملية التعلم وتؤمن المنظمة على التعلم (Shiod et al , 2011: 604) كما توصف بأنها فهم كيف يتصل الافراد مع بعضهم البعض وكيف يصنعون الاحاسيس اتجاه الافكار القائمة في المنظمة على اساس يومي ومن ثم كيف يتم جمع تلك الافكار مع القواعد التنظيمية وغالبا ما يشار اليها بأنها عملية تحسين الاعمال من خلال المعرفة الجديدة والفهم الافضل لذلك يصف كلا من (Zander&Kogut,1995:72) قدرات التعلم التنظيمي (OLC) بوصفها حزمة من الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تستخدمها المنظمة لإنجاز اشكال جديدة من المزايا التنافسية، لذلك تعد قدرة التعلم التنظيمي بوصفها الخصائص التنظيمية والادارية التي تؤدي الى تسهيل عملية التعلم التنظيمي او السماح للمنظمة لان تكون متعلمة او انها تعبر عن قدرة المديرين داخل المنظمة على توليد وتعميم الافكار لأنها

تمثل القدرة على التعلم والا سوف لن تكون تلك الافكار مؤثرة، في ضوء ما تقدم استطاع الباحثون ان يقدموا رؤاهم بصدد ما هي ابعاد قدرات التعلم التنظيمي المتاحة للمنظمة في بلوغ المنظمة المتعلمة كما موضحة في الجدول (5) الاتي:-

جدول (5)

يوضح قدرات التعلم التنظيمي وفقا لآراء بعض الباحثين

ت	اسم الباحث والسنة	الأبعاد
1	Senge, 1990	التمكين الشخصي، النماذج العقلية، الرؤية المشتركة، تفكير النظم، تعلم الفريق
2	Galer & Van Der Heijden, 1992	تقاسم التعلم، الانفتاح، الحرية لغرض التجربة، الالتزام بالتعلم، التقارب بين التخطيط والتنفيذ، الاستحواذ بالدروس المتعلمة، الثقة المتبادلة، تنسيق الأنشطة
3	Garvin , 1993	حل المشكلات، التجريب، التعلم من التجارب والتاريخ، التعلم من افضل الممارسات من الاخرين، كفاءة نقل المعارف والمهارات داخل المنظمة
4	Nevis et al. 1995	ممارسات جمع المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية، الوعي بفجوات الاداء لغرض تحفيز التعلم، بذل الجهد في قياس العوامل الرئيسية التي تحدد احتياجات ونتائج التعلم، الدعم لغرض التجريب، مناخ الانفتاح، التعليم المستمر، مجموعة متنوعة من الاساليب والاجراءات والنظم التي تسمح بالتكيف، دعوات متعددة على جميع المستويات للنهوض بأفكار جديدة، القيادة المعنية، الترابط بين الوحدات التنظيمية التي تقود الى ذلك
5	Perin & Sampaio, 2002	الالتزام بالتعلم، الرؤية المشتركة، الذهنية المنفتحة
6	Goh , 2003	وضوح الرسالة والرؤية، التزام القيادة والتمكين، التجريب والمكافئات، النقل الفاعل للمعرفة , فريق العمل وحل مشكلة المجموعة
7	Chiva, 2004	التجريب، المخاطرة، التفاعل مع البيئة الخارجية، الحوار، المشاركة في صنع القرار
8	Gomez, 2005	الالتزام الاداري، منظور النظم، الانفتاح والتجريب، نقل وتكامل المعرفة
9	Abukhadra & Rawabdeh, 2006	التعلم وتقاسم المعلومات، الرؤية الاستراتيجية، المكافئات والاعتراف، المقارنة المرجعية، التدريب، اداء الشركة
10	Hsiu-Fen Lin, 2008	الالتزام الاداري، التوجه النظامي، اكتساب المعرفة، نشر المعرفة
11	Shoid et al, 2011	الرؤية المشتركة والرسالة، الثقافة التنظيمية، تعاون فريق العمل، نقل المعرفة، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تقاسم المعرفة، ثقافة التعلم التنظيمي، القيادة، التفكير النظمي، المنظور المشترك، مهارات العاملين، الكفاءات، فريق العمل والتعلم	Samadsaki et al , 2013	12
---	---------------------------	----

Source: (بتصرف) Tohid , Hamid & Mandegari Maryam(2012):
Assessing the Impact of Organizational Learning Capability on Firm
Innovation, African Journal of Business , Vol .6 , Issue. 12, pp.4522-
4535.

يتضح من الجدول (5) انف الذكر ان آراء الباحثين متباينة حول ابعاد القدرات لكنها تكاد ان تكون متفقة حيال تعلم المنظمة بوصفها ضرورة حاكمة في اختيار القدرات التي تنمي التعلم التنظيمي لديها لذلك تم اختيار الابعاد التي تتلائم مع طبيعة عمل المنظمة المبحوثة لكونها تعمل في ظل بيئة غير مستقرة وهي بحاجة التي تدعيم تعلمها وفق القدرات الآتية (الرؤية المشتركة، الثقافة التنظيمية، ثقافة التعلم، ونظام التغذية الامامية) والتي سيتم تناولها بشئ من التوضيح تباعا .

1 - الرؤية المشتركة: Shared Vision

تؤدي الرؤية المشتركة دورا كبيرا في تنسيق التعلم نحو التوجه المشترك ففي الوقت الذي تؤثر فيه الابعاد الأخرى على كثافة التعلم فإن توزيع الادوار والنشاطات بين العاملين ضمن رؤية مشتركة تسهم في تركيز التعلم وتكثيف الجهود نحو مستقبل المنظمة وحديثهم عن احلامهم وتعلمهم على ضرورة الاستماع الى احلام الآخرين، وبالتالي المنظمة التي لديها رؤية مشتركة تميل الى ان تكون نسبيا على درجة عالية من الالتزام في تحقيق اهدافها (6 : 2014 , Mmdr) لا سيما في المجالات المشتركة مثل الرسالة، النتائج المرغوبة، ومعدلات تقديم المنتج الجديد و الاستثمار، كما يعبر عنها بالقدرة على خلق صورة او طموح مشترك عن المستقبل، فالمنظور المشترك عادة ما يساعد العاملون على الانتقال على طول خط الهوية والشعور المشترك لانهم يحصلون على الاستعداد للتعلم مع سبب مقنع وراسخ (Samadsaki et al, 2013: 4)، لذلك نجد كلا من (Lopez et al, 2004:93-104)، يعدون الرؤية المشتركة من الابعاد الرئيسة للتعلم التنظيمي .

ان الحاجة الى الرؤية القوية والتماسكة في المنظمة ويجب ان تكون مبلغة الى العاملين من اجل تعزيز الوعي بالحاجة الى التفكير الاستراتيجي على جميع المستويات اي ان تكون الرؤية واضحة ومفتوحة النهاية حتى تعزز التفكير الجانبي وتوجه الانشطة نحو خلق المعرفة لدى العاملين (Armstrong, 2009:715) وفي هذا السياق قدم (Vikobama,2009) انموذج عن اطار التعلم من الاسفل الى

الاعلى اي اخذ الرؤية الفردية لجميع العاملين وفق الرؤية القائمة على المعرفة وان تكون مرتكزة على ثلاثة جوانب رئيسية (Kaiser et al, 2014: 1-7) وهي كالآتي: خلق معرفة السمو فوق الذات. دمج الرؤية الشخصية للعاملين مع الرؤية الشاملة للنظام. استخدام المدخل الجذري من الاسفل الى الاعلى لوضع رؤية مشتركة على المستوى الجماعي.

في ضوء ما تقدم تشير الرؤية المشتركة الى وضع التصورات لمستقبل مرغوب فيه بمعنى العبور من الذات القديمة المنكفئة على نفسها الى الذات الجديدة وفي ظل عالم المعرفة يفترض الانتقال من الذات التقليدية القائمة على اختزان التعلم الى تقاسم التعلم وغالبا ما توصف الرؤية المشتركة بالقوة المغناطيسية بين الاعضاء وهنا يدخل العامل الثقافي بوصفه من محفزات الرؤية الجماعية في المنظمة بما يحتويه من قيم ومعتقدات يتم توظيفها باتجاه اهداف ورسالة النظام وهذا ما تجسده الثقافة التنظيمية السائدة.

2- الثقافة التنظيمية : Organizational Culture

لكل منظمة ثقافتها التنظيمية التي تميّزها عن المنظمات الأخرى، فقد تعامل علماء الأنثروبولوجي والباحثون التنظيميون مع الثقافة على انها مجموعة من المفاهيم الفكرية التي يشترك بها عددا من اعضاء الوحدة الاجتماعية ويتم اكتساب تلك المفاهيم عبر التعلم الاجتماعي وعمليات التكيف الاجتماعي لذلك يصف (Robins, 2001) الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والمعاني والاجراءات التي يتشاركها اعضاء المنظمة (Daft , 2001 : 314)، كما يؤكد (Schine, 1996) على اهمية وجود ثقافة كافية لكي تعزز التعلم التنظيمي ويدعو الى ايجاد ثقافة تنظيمية جديدة في ظل معطيات عمليات ادارة المعرفة اي الثقافة التي تقيس مدى توافر بيئة العمل المتمتع والتي تؤيد تماما اعتماد العاملين على اجهزة الحوسبة في كل مكان لغرض تقاسم المعرفة بوصفها التحدي الاكبر لا سيما على صعيد انشاء قيم دعم وتشجيع العاملين من ذوي الخبرة في تقاسم معرفتهم مع الزملاء الجدد (Yen et al, 171-161 : 2015)، كما ان ثقافة المنظمة وثيقة الصلة مع اداء ابداع المنظمة (Hao & Yunlong, 2014 : 648) ولأهمية ذلك ذهب البعض بعيدا في تأكيد اهمية الثقافة عندما افترض بأن تكون احد العناصر الموجودة في قوائم الاطعمة على موائد المطاعم (Washika & Darwish, 2014 : 1) مشيرين بذلك الى اهميتها في عمليات التعلم وادارة المعرفة، فعلى المنظمة ان تتوجه الى المسائل الثقافية على الرغم من ان التركيز على ثقافة المنظمة قد يطيل من الامد الزمني الذي يستغرقه هذا

البرنامج لكنه يعود بالفائدة في التطبيق الناجح لإدارة المعرفة (149: 2005 ,
(Prak).

في ضوء ما تقدم غالباً ما يشار إلى فشل المنظمات في التعلم ويعود ذلك إلى ضعف الاتصال بين ثلاث أنماط من الثقافات (Schine,1996: 9-19) تشكل العائق أمام التعلم وفق الآتي :-

- 1- ثقافة المشغلين التي تنشأ داخلياً في المنظمة أو الوحدة على قاعدة تفاعل البشر ربما يستخدم المشغلون قدرة التعلم للعمل ضد جهود الإدارة في تحسين الانتاجية.
- 2- ثقافة الهندسة التي تمثل عناصر التصميم التكنولوجي التي تقدم عليها المنظمة وكيف تستخدم التكنولوجيا، فالمهندسون هم مرجع المجموعة خارج المنظمة في مشاركة التعلم أو العمل أو التجارب وعادة ما لا يحدث بمثل ما ترغب المنظمة.
- 3- الثقافة المنفذة والتي تدور حول الحفاظ على السلامة المالية للمنظمة والتعامل مع مجلس الإدارة والمستثمرين وأسواق رأس المال. فضلاً عن أسباب أخرى تتعلق بالروتين الدفاعي وانظمة التعقيد إذا اعتقد المديرين بأن منظمتهم معقدة وبالتالي سيفقدون الفرص لتحسين الهيكل وتحفيز التعلم والغموض المصاحب للتغذية المرتدة كنتائج تعيق تعلم المنظمة.

إن العرض المتقدم يشخص دور الثقافة التنظيمية بوصفها داعمة للتعلم التنظيمي لكنها غالباً ما تواجه بالمعيقات، فعندما تفتقر الثقافة التنظيمية إلى المقومات القيمة فإنها سوف تحد من فاعلية التعلم التنظيمي لأنها تفتقر إلى واحدة من مقومات تحفيز التعلم وبالتالي هي بحاجة إلى المراجعة الشاملة على الصعيد الاجتماعي لغرض تشجيع ثقافة التعلم.

3- ثقافة التعلم : Learning Culture

تعبر ثقافة التعلم عن وجود مجموعة من المواقف والقيم والممارسات داخل المنظمة التي تدعم وتشجع على استمرار عملية التعلم بالنسبة للمنظمة وموظفيها (25 : 2014 , Yeh)، لذلك يصفها (4 : 2013 , Samadsaki et al) بأنها محاولة أعضاء مجتمع أو منظمة أو جماعة على التكيف مع المشكلات الخارجية والعمل على حل مشكلات الوحدة الداخلية فهي تعلم شعوري من الناحية النظرية لذا نجد تقاسم المعرفة له تأثير مباشر على التعلم التنظيمي فإن ثقافة التعلم تفيد العاملين كأفراد و فرق داخل المنظمة والمنظمة بأكملها والتي عادة ما تدعم تبادل المعرفة (128-152:1990, Cohen et al) كما يعبر عنها (Liebowitz,1999) في ظل وجود ثقافة التعلم يتم تكريم ومكافأة الأفكار الجديدة التي تعد احد العناصر التي تسهم إلى جانب ادارة المعرفة في ان تكون المنظمة متعلمة (25 : 2001 , Kucza) لذلك

يجب على المنظمات ان تتبنى ثقافة التعلم بوصفها واحدة من القيم الاساسية في التركيز على الافراد في ظل وجود التسامح بين مجموعة متنوعة من الافراد وابداء الآراء لتعزيز الابداع لذا تبدو ثقافة التعلم واحدة من الاليات الرئيسة لتوليد الابداع من خلال التأثير على السلوكيات في مستوى العمليات (Yaseen,2014: 54) لان الثقافة الموجهة نحو التعلم تؤسس لتشجيع عملية الابداع، لهذا يتساءل (Tran,2008: 287-289) عن سبب وجود منظمات مبدعة بصورة افضل من غيرها ويعزى ذلك الى ثقافة التعلم السائدة في المنظمة وارتباط الابداع ايجابيا مع تلك الثقافة التي تؤكد على التكيف والابداع والتعلم .

في ضوء ما تقدم بصدد تأكيد اهمية ثقافة التعلم على مستوى الافراد اجريت دراسة على شكل مقابلات شبه منتظمة عن قسم ادارة المعرفة في تجربة بلدية دبي في دولة الامارات العربية المتحدة قام بها كل من (Washika & Darwish , 2014 : 1) فوجدوا ان التحدي الاكبر الذي يواجه ذلك القسم هو (ثقافة التعلم) فعلى الرغم من تركيز الحكومة على المعرفة والتعلم الا ان التحول في عقلية الناس وتصرفاتهم هو الهدف الذي لم يتحقق لحد الان، لذلك استطاع الباحث (Greengard, 1998 :93) من تشخيص ثلاث مشكلات تواجه المنظمات في مجال مشاركة معرفتها فيما يتعلق بثقافة التعلم وفق الاتي:-

أ- ان بعض الاشخاص لا يحبون تبادل افضل ما لديهم من افكار لاعتقادهم ان هذا الموضوع يعيق من قدرتهم على المضي قدما في المنظمة وانها قد تضعف من مركزهم (قوتهم) عندما يبوحون بأفكارهم.
ب- ان بعض الاشخاص لا يرغبون في استخدام افكارهم خشية ان ينظر اليهم بانهم اقل معرفة.

ج- بعض الاشخاص لا يفضلون التعاون لانهم يعتبرون انفسهم خبراء.
تأسيسا على ما تقدم تعزز ثقافة التعلم من الاداء والابداع لأنها تعبر عن الاستعداد للتعلم التنظيمي، كما يراد بثقافة التعلم اشاعة روح التعلم التنظيمي الذي يغذي التعلم والتماسك مع تلك الخصائص المرتبطة بالابداع من خلال تقييم الافراد وحرية تبادل المعلومات والالتزام بالتعلم والتطوير الشخصي وتوفير مناخ الانفتاح والثقة والتعلم من التجربة (33-17 : 2011, Zuheir).

4- نظام التغذية الامامية : Feed Forward System

عندما يتمكن التنظيم الرقابي من تحديد مشكلة ما قبل وقوعها او تقليص الفجوة بين النتائج المتنبئ بها والنتائج الفعلية تكون المنظمة حينئذ امام رقابة تنبؤية وهي شبيهة باجراءات الطب الوقائي او الصيانة الوقائية او بما يعرف (بالتعلم الوقائي)

(Mehrizi, 2014: 13) وهما مثالان للرقابة التنبؤية أو ما تعرف بألية التعلم البديلة من خلال التأمل الذاتي وهي اداة مبتكرة نسبيا لتسهيل الاداء بصورة افضل وتحسين التعلم من خلال تحديد المعايير المرغوبة في اداء الفرد وهذه التقنية هي ليست لرفع الثقة بالنفس فقط وانما لتكون الدافع نحو تحقيق نتائج مماثلة في المستقبل (Sami & Ahmad, 2015 :38) كما يعبر عنها بوصفها النظام الذي ينفذ عن طريق المنظمة لتسهيل معالجة البيانات وتبسيط عملية التعلم عن طريق استخدام قنوات الاتصال العمودية في المنظمة (Grafton et al, 2010: 689-706)، فنظام التغذية الامامية هو هدف التعلم عندما تحاول المنظمة تجنب وقوع حوادث مماثلة في المستقبل وتقليل تأثيراتها كنتيجة للتعلم (Smith & Elliot, 2007 :519-538) (12 : Mehrizi,2014) فالتعلم الوقائي يشير الى اعطاء الاولوية في تجنب الحوادث قبل وقوعها او تحسين النتائج (Laporte , 1996 : 60-71) وهنا يتم التركيز على الاثار السلبية المحتملة للنتائج كمبرجات للتعلم وتجنبها من خلال الكشف المبكر للإجراءات الوقائية ومحاكاة المستقبل لغرض التعلم بالاستفادة من الاحداث الماضية (Rao, 2004 :359-384) .

تأسيسا على ما تقدم نجد ان عمليات التغذية الامامية توفر المعلومات من مستوى المدير الادنى الى مستوى المدير الاعلى في ظل التعقيد وقلة الخبرة وغالبا ما تحدث في وحدات الاعمال الفرعية التي تواجه زيادة في التعقيد وحالة عدم التأكد وهي تمثل جزء من قدرة المنظمة على اختبار نوع التعلم التنظيمي لأنها مطالبة في التوجه اكثر نحو التعلم التنظيمي (Ismail , 2013 : 353-348) .

رابعا : مفهوم الابداع : Innovation Concept

ظهر مصطلح الابداع الى الوجود منذ ان وجدت البشرية على وجه البسيطة فالحاجة ام الاختراع وهو يخص القديم وادخال شيء جديد غير معروف واصل كلمة الابداع لاتيني مأخوذة من كلمة (Novus) وتعني جديد او فكرة جديدة او اسلوب او جهاز جديد (66 : Letangule & Letting , 2012)، وفي اللغة الانكليزية تعني (Innovation) من بدع اي انشأه من غير مثال سابق (فارس، 2007 : 5)، اما في اللغة العربية فقد ورد الابداع على انه عدم النظر واشتق من الفعل بدع : بدع الشيء يبدعه بدعا وابتدعه انشأه وبدأه وبالتالي يشير الابداع الى ثلاثة امور (الكبيسي، 2002 : 91) هي، اولا : ان الابداع فعل تغيير كونه توليدا وادواته الخيال والتصوير والمعرفة بأنواعها، ثانيا: الابداع عمل واع وجهد دؤوب لا يأتي من دون عناء، ثالثا : الابداع ابتكار تستنبط فيه الحقائق غير المعروفة من حقائق معروفة في الاصل، ومن الجدير بالذكر ان مفهوم الابداع قد اختلط مع مفاهيم اخرى منها

الاكتشاف والابتكار والاختراع، فالإكتشاف هو الفعل الذي يؤدي الى اكتشاف ظاهرة طبيعية حتى اللحظة تكون غير معروفة، اما الاختراع والابتكار يعتبران مصطلحان بمعنى واحد لدى الاقتصاديين ويعنيان اكتشاف لمكون جديد او فكرة جديدة والتي يمكن ان تكون قاعدة لصيرورة الابداع .

بناء على ما تقدم نجد مفهوم الابتكار من بين المفاهيم العديدة ذات العلاقة بالأبداع، كما يصور كل من (Oredo & Njhia, 2015 : 146) العلاقة بين المفهومين بوصف الابداع عملية ابتكار يتم من خلالها تقديم المنتجات الجديدة، والخدمات، او عمليات الانتاج فالابتكار حالة تتجسد بإيجاد افكار ورؤى جديدة ومنتصرة لمجالات مختلفة في المنظمة وان هذه القابلية على ايجاد الافكار بمثابة مدخلات لعملية الابداع التي تؤدي الى ايجاد المنتجات او الخدمات او الطرق او الآليات الجديدة، فالابتكار يتصل بحركة التطور العلمي في حين يتمثل الابداع بتفعيل تلك الافكار واعطاءها ابعادا مادية على هيئة منتجات وبذلك فهو يرتبط بشكل مباشر بالتطور التكنولوجي (Robbins & Coulter , 1999: 404) .

لذلك ينظر الى الابداع من منظورين، الاول ينظر الى الابداع بوصفه شكل من اشكال التعلم او شيء جديد (Rise & Trout,1981: 273-286)، اما المنظور الثاني فينظر الى الابداع بوصفه الوسيلة التي تستطيع المنظمة من خلالها الاستجابة الى التغيرات، ومع ذلك فالمنظمات اليوم بحاجة الى استثمار كلا المنظورين في ظل مستجدات البيئة ومتغيراتها.

خامسا : تصنيف الابداع : Innovation Classifications

يوصف الابداع بأنه عملية معقدة للغاية وذو ابعاد متعددة كما ينظر اليها بشكل واسع بأنها خلق فكرة او سلوك جديد للمنظمة (-Tan & Nasurdin,2011:155) لذلك ينظر كل من (Damanpour & Gopalakishnan,2001: 45-65) الى عملية الابداع من زاويتين احدهما، اتساع الابداع (breadth) والذي يتضمن السياسات والنظم الادارية والعمليات والمنتجات والخدمات وغيرها، وثانيهما، عمق الابداع (depth) والذي يتضمن الاهمية ودرجة التأثير لاسيما فيما يتعلق بربحية المنظمة على المدى الطويل لذلك قام الباحث (Johne,1999 : 6) بتصنيف عملية الابداع الى ست فئات وهي المنتجات الجديدة، والخدمات الجديدة، والطرق الجديدة في الانتاج، وفتح اسواق جديدة، ومصادر تجهيز جديدة وهذا التصنيف لا يخرج بأي حال من الاحوال عن تصنيفات التي قدمها كل من (Plessis , 2007: 21)، (Damanpour & Walker, 2009: 650-675) عندما صنّفوا الابداع الى ثلاثة فئات هي الابداعات الادارية والفنية، والمنتج والعملية، والجزئية والتدرجية، كما

صنفة كل من (Solomon & Stewart) الى ثلاثة انواع رئيسة هي الابداعات المستمرة والتي تعبر عن تغيرات صغيرة تدريجية في مركز المنتج او توسعات في خط الانتاج، والابداعات المستمرة الديناميكية وهي تغيرات اكبر في المنتج الحالي وتكون ذات تأثير معقول على طريقة الاشخاص في عمل الاشياء تؤدي الى تحقيق تغيرات سلوكية كما في منتجات الهواتف النقل للمس، واخيرا الابداعات المتقطعة وهي التي تنشأ تغيرات رئيسة لما قبلها من تكنولوجيا كما في ابتكار السيارات والطائرات وغيرها (نجم، 2003: 254) .

وفي سياق التصنيفات المتقدمة اعتمدت الدراسة الحالية تصنيف الابداع في المنتج والعملية بوصفه ابداعا تكنولوجيا وفيما يأتي توضيحا لكل منها:-

1- ابداع المنتج : يصف كل من (Damanpour & Evan,1984:329) ابداع المنتج (Damanpour et al, 1989:587)، (Tan & Nasurdin,2010 :105)، (Tan & Nasurdin , 2011:155-167) هذا النوع من الابداع بالإضافة الى ابداع العملية بأنهما من الابعاد الثانوية للابداع التكنولوجي، ويشير هذا النوع من الابداع الى تقديم منتجات / خدمات جديدة او جلب تحسينات مهمة في المنتجات والخدمات القائمة كما يفترض ان يكون جديدا من وجهة نظر الشركة والزبائن والمنتجات الحالية (Hassan et al , 2013 :245)، كما يعبر (Freeman,1982) عن هذا النوع من الابداع ايضا بوصفه التصميم الفني، والبحث والتطوير، والتصنيع، والادارة، والنشاطات التجارية المتعلقة بإدخال منتج جديد او مُحسن الى السوق اي التحول من فرص السوق الى المنتج المتاح للبيع (Khaledabadi ,2008 : 19)، وفي الوقت الحاضر يوجد شبه اتفاق بين الممارسين في الصناعة والحكومة والاكاديميين بشأن الكيفية التي ينبغي للمنظمة ان تنافس بها في السوق يفترض ان تكون المنظمة قادرة على تقديم منتج موثوق به وغير مكلف وذو جودة عالية وبالسرعة والسهولة اللازمة (Mitala & Pennathurb , 2004:295-313)، اما ما هي مواصفات المنتج الناجح كما يعبر عنه (Paladino,2007 : 534-553) بأنه المنتج الذي يتم قبوله بشكل جيد من قبل السوق والذي يحدد نجاحه هو قدرته او معدل الابداع الذي يجنبه الفشل فضلا عن امكانيته في توليد العوائد (Weaver et al,1999 : 1-11) فالنتوق التكنولوجي يعد معيارا مهما لنجاح المنتج الجديد وينبغي تحقيق ذلك، لذلك تلعب التكنولوجيا دورا مهما من خلال القدرة على الابداع وايضا تكون بمثابة مصدر مهم للابداع في المنتجات الجديدة وخلق الميزة التنافسية.

تأسيسا على ما تقدم ينبغي ان يؤدي التعلم التنظيمي الى الابداع وخاصة في الصناعة الكثيفة المعرفة اذ ان التعلم الشخصي والتنظيمي يقود الى المزيد من الابداع

ويخلق ميزة تنافسية مستدامة لذلك نجد بعض الباحثين يشدد على الدور المهم لقدرات التعلم التنظيمي في توليد الابداع، لان تأثيرها يمتد من المرحلة الاولى للابداع حتى مرحلة تنفيذه (Glynn, 1996:1081-1111) لذلك يعتبر التركيز على قدرات التعلم التنظيمي من قبل العديد من الباحثين بوصفها مفتاح النجاح التنظيمي في المستقبل (Lukas, 1996:175-187) لان الابداع نشاط بشري مرتبط بالحوافز والدوافع ووضوح الرؤيا والثقافة التنظيمية الداعمة لكل ما هو جديد.

ابداع العملية : يقصد بالعملية (Process) عملية الانتاج بوصفها الوسيلة التي يتم بها انتاج المنتج من خلال مزيج من عناصر الانتاج هي (المكنائ، العاملين، طرائق العمل، والادوات ...الخ) التي تقوم جميعا بتحويل المدخلات الى مخرجات على شكل منتجات او خدمات (326 : Evans , 1997) كما يصفها (Polder,2010) بأنها تحسين الانتاج والطرق اللوجستية بشكل كبير من خلال اعتماد التحسينات على مستوى الانشطة الداعمة مثل الشراء والمحاسبة والصيانة والحوسبة (Hassan et al , 2013: 245) لذلك فهي تشمل تحسن كبير وبشكل ملحوظ في المعدات والتكنولوجيا والبرمجيات التي تطور وتحسن في طريقة الانتاج والتسليم بطريقة على الاقل تكون جديدة للمنظمة لغرض تقليل تكلفة الانتاج لتعكس بالنتيجة على تكلفة المنتج كما انها تعبر ايضا عن استخدام الامتة في طرائق الانتاج وزيادة كفاءة ونتاجية المنظمات فضلا عن تحسين الجودة لغرض الحفاظ على الكلف، لذلك يصور كل من (منصور والحفاجي، 2010 : 205) هذا النوع من الابداع بأنه قائم اساسا على تغيير وتحسين وتطوير طرائق التصنيع والانتاج والتوزيع والادارة والتنظيم في المنظمة فالتحسين في اساليب الانتاج يؤدي بالنتيجة الى زيادة النمو في الانتاجية مما يعني ابتداء طريقة جديدة لفعل شيء ما لم يتغير منذ سنوات. ومن المفيد ان نشير هنا ان بعض المنظمات تميل الى الابداع في العملية بوصفها محمية بالأسرار التجارية المحصورة داخل المنظمة وهي اقل عرضة للتقليد على العكس تماما من الابداع في المنتج المتاح في السوق والقابل للتقليد لأنه في متناول المنافسين .

خامسا: العلاقة بين قدرات التعلم التنظيمي وعملية الابداع:

لغرض تأطير العلاقة بين قدرات التعلم التنظيمي وعملية الابداع تسارع المنظمات بوضع البرامج التي تساعد على النهوض بقدراتها التعليمية ومن الجدير بالذكر لقد استطاع بنك التنمية الآسيوي في الفلبين (Asian Development Bank) من رسم اطارية استراتيجية للأعوام من (2008-2020) لتأهيل العاملين ضمنها تعزيز اركان التعلم وتنمية مهارة وقدرة جميع العاملين بوصفها شرط مسبق لنجاح استراتيجية عام (2020) التي وضعها البنك والمتضمنة اشراك جميع العاملين في

ادارة المعرفة عادا اياها امرأ بالغ الاهمية في عملية توليد وتبادل المعرفة بمعنى ان تعلم العاملين وتطورهم ينبغي ان يعكس في الاداء السنوي من خلال التحسن الملحوظ في تقييم كل ما من شأنه يقدم الجديد، فالعاملون هم ليست بحاجة الى تحديث مهارتهم التقنية والمهنية فقط وانما يجب الحصول على طرق رئيسة وتقنيات خاصة في ادارة المعرفة ويقصد بذلك تكامل مخرجات ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي وهي بحاجة الى بناء قدرات العاملين بتوفر جملة من العوامل (8 : Serrat, 2009) وفق الآتي :-

1- التصميم والتنفيذ المستند على اساس الحاجات في برامج ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي لكل العاملين ويتم تطوير هذا البرنامج من قبل مركز ادارة المعرفة والميزانية وشؤون الموظفين وقسم نظم الادارة واشراك مجتمعات الممارسة بذلك.

2- العمل بمفهوم التفريغ العلمي للعاملين مثل منح اجازة خاصة براتب او بدون راتب وذلك لتشجيع العاملين على التعلم الخارجي واثاحة فرص تبادل المعرفة وبعد ذلك يتم الاعتراف بإنجازاتهم.

3- دعوة عدد من الباحثين الكبار والصغار الى بنك التنمية الاسيوي (ADB) للقيام بمهام قصيرة الامد في التطلع قداما بالدراسات التي تتماشى مع استراتيجية (2020) وان تخضع ترشيحات الاعضاء للبرنامج الى موافقة منصب نائب الرئيس لإدارة المعرفة والتنمية المستدامة.

4- زيادة تخصيصات ميزانية التدريب الخارجي للإدارة من قبل نائب رئيس ادارة المعرفة والتنمية المستدامة.

5- العمل على النقاط المعرفة من خبرة الموظفين المغادرين وخاصة المتقاعدين منهم ومن خلال الاعضاء الخارجيين عن العمل وذلك عن طريق استخلاص المعلومات والمشاركة في تقديم البرامج .

بناء على ما تقدم وفي ظل بيئة اللاتأكد والسرعة التي تقدم بها المنتجات تحتاج المنظمة الى توظيف قدرات التعلم التنظيمي لغرض تحسين عملية الابداع، لذلك تبنى كل من (Mat & Razak, 2011:24) اطارا مقترحا بالتركيز على قدرة التعلم التنظيمي في نجاح تنفيذ الابداع التكنولوجي (المنتج) في ظل دور تعقيد المعرفة بوصفه متغير ملطف لاسيما في الصناعة القائمة على المعرفة من خلال التعلم فالإبداع يحتاج الى تعاضد المعرفة والتعلم لان المعرفة قد تصبح بالية اذ لم تقترن بأليات الاستمرار بالتعلم حتى تتجسد المعرفة على شكل منتجات قابلة للتسويق لان كل شيء سرعان ما يصبح من الماضي في ظل بيئة متغيرة . لذلك تتوفر امام المنظمة ثلاثة اليات في بناء قدراتها التعليمية يمكن من خلالها استيعاب واستخدام

المعرفة الخارجية بعدما اصبحت المشاركة بالمعرفة ليست شخصية اي شخص مقابل شخص وانما اصبحت تمثل منظمة مقابل منظمة.

المبحث الثالث

الاطار الميداني للبحث

يتضمن المبحث ثلاثة مواضيع يعرض الاول نتائج التحليل الاحصائي لاستجابات افراد العينة من خلال عرض المؤشرات الاحصائية الاولية لإجاباتهم لغرض تهيئة المعلومات للموضوع الثاني اختبار فرضيات البحث فيما يختص الموضوع الثالث بعرض استنتاجات البحث وتوصياته.

اولاً : نتائج التحليل الاحصائي

جرى في هذا المبحث اعتماد عدة اختبارات منها الاحصاء الوصفي لبيان مستوى اهمية المتغيرات من وجهة نظر افراد العينة فضلا عن قياس الارتباط وكذلك الانحدار المتعدد وفق الاتي :-

اولاً: اختبار الاحصاء الوصفي Descriptive Statistics:

يشير الاحصاء الوصفي الى مجموعة من الطرائق او الاساليب لوصف مجموعة من البيانات وتنظيمها وتلخيصها وعرضها بصورة واضحة وتكون هذه الاساليب على شكل جداول او رسوم بيانية.

1- الاحصاء الوصفي للمتغير المستقل (قدرات التعلم التنظيمي) :

لقد جرى استخدام الاحصاء الوصفي المتمثل بـ (Mean & S.D) للمتغير المستقل (قدرات التعلم التنظيمي) وفقراته التابعة لكل بعد حيث تضمن اربعة ابعاد اذ جاءت فقراتها جميعا اعلى من القيمة الوسيطة للمقياس وبالغلة (3) حسب مقياس ليكرت الخماسي، اذا بلغت قيمة الوسط الحسابي لبعد الرؤية المشتركة (4.16) وبانحراف معياري مقداره (0.830) اقل من (1) مما يدل على اتفاقهم الشديد على مدى توفر الرؤية المشتركة لدى المنظمة المبحوثة . كما بلغ الوسط الحسابي لكل من بعدي الثقافة التنظيمية ونظام التغذية الامامية على التوالي (3.94- 3.93) وبانحراف معياري مقداره (0.781 – 0.705) مما تشير الى اتفاقهم على توفر الثقافة التنظيمية ونظام التغذية الامامية في المنظمة المبحوثة ثم يلها بعد ثقافة التعلم اذ بلغ الوسط الحسابي (3.79) بانحراف معياري مقداره (0.689) كما بلغ المتوسط العام للمتغير ككل (3.94) وبانحراف معياري بلغ (0.592)، اما فيما يخص الاهمية النسبية فقد تبين بأن التأكيد الاكبر كان حول الرؤية المشتركة ويلها مباشرة كل من الثقافة التنظيمية ونظام التغذية الامامية) كما موضحة في الجدول (6) الاتي :-

الجدول (6) عرض

نتائج التحليل الوصفي والاهمية النسبية لأبعاد المتغير المستقل قدرات التعلم التنظيمي

ت	قدرات التعلم التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %
1	الرؤية المشتركة	4.16	.8300	%83
2	الثقافة التنظيمية	.933	0.705	%79
3	ثقافة التعلم	3.79	0.689	%76
4	نظام التغذية الراجعة	3.94	0.781	%79
	المتوسط العام	3.94	0.592	%79

المصدر: الجدول مخرجات الحاسوب

2- الاحصاء الوصفي للمتغير المعتمد (عملية الابداع):

يتضح من نتائج الاحصاء الوصفي للمتغير المعتمد (عملية الابداع) بأن قيم الوسط الحسابي (Mean) جاءت جميعها اكبر من القيمة الوسطية للمقياس وهي (3) حسب مقياس ليكرت الخماسي، اذ كانت قيم المتغير المعتمد (عملية الابداع) ببديها (ابداع المنتج، وابداع العملية) ولجميع فقراتها تتراوح ما بين (3.36-3.75) والتي تشير الى ارتفاع اهمية تلك الفقرات لدى افراد العينة كما تبين ان قيمة ابداع العملية كان اعلى من ابداع المنتج اذ سجل وسط حسابي قدره (3.69) بانحراف معياري قدره (0.834) في حين كان الوسط الحسابي لأبداع المنتج هو (3.54) وبانحراف معياري (0.934) كما موضحة في الجدول (7) الاتي :-

جدول (7)

عرض نتائج الاحصاء الوصفي والاهمية النسبية للمتغير المعتمد عملية الابداع

ت	عملية الابداع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %
1	ابداع المنتج	3.54	0.934	%71
2	ابداع العملية	3.69	0.834	%74
	المتوسط العام	3.61	0.794	%72

المصدر: مخرجات الحاسوب

ثانيا: اختبار العلاقات الارتباطية بين المتغيرات :

اما ما يقصد بالعلاقات الارتباطية فهي مقياس لدرجة الترابط بين المتغيرات، فمن خلال مصفوفة الارتباط يمكن الكشف عن العلاقات الخطية بين المتغيرات . بأعتماد مصفوفة الارتباط مصنفة بحسب معيار المستويات لى (ضعيفة ومتوسطة وقوية)

سواء كانت القيم موجبة أو سالبة (Zikmund, 2010) كما موضحة في الجدول (8) الاتي :

جدول (8): يوضح معيار مستوى علاقة الارتباط

التصنيف	القيمة
علاقة ضعيفة	0.29-0.10
علاقة متوسطة	0.49-0.30
علاقة قوية	1.00-0.50

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على (Zikmund, 2010).

كما سيتم تعزيز ذلك ايضا من خلال النتائج التي ظهرت في مصفوفة معاملات ارتباط (Person) للمتغيرات كافة كما موضحة في الجدول (9) الاتي :-

جدول (9) : يوضح مصفوفة الارتباط

Variable	المشتركة الرؤية	الثقافة التنظيمية	ثقافة التعلم	نظام التغذية الامامية	قدرات التعلم التنظيمي	ابداع المنتج	ابداع العملية	عملية الابداع
الرؤية المشتركة	Pearson Correlation 1							
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation .618**	1						
ثقافة التعلم	Pearson Correlation .432**	.528**	1					
نظام التغذية الامامية	Pearson Correlation .521**	.395**	.404**	1				
قدرات التعلم التنظيمي	Pearson Correlation .846**	.810**	.722**	.747**	1			
ابداع المنتج	Pearson Correlation .367**	.324**	.331**	.454**	.410**	1		
ابداع	Pearson .31	.35	.374	.568	.345	.57	1	

العملية	Correlation	8**	8**	**	**	**	3**		
عملية الابداع	Pearson Correlation	.397**	.380**	.345**	.492**	.404**	.920**	.847**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level.

تشير نتائج الجدول (9) انف الذكر بأن قيم الارتباط بين متغيرات الدراسة قد اظهرت وجود علاقات خطية ايجابية ومعنوية بين متغيرات الدراسة كافة، وبالاعتماد على نتائج الجدول (8) سالف الذكر الذي يبين فيه مستويات القوة للعلاقات الارتباطية ما بين اعلى مستوى متمثلة بعملية الابداع في المنتج واقل مستوى متمثلة بعلاقة الرؤية المشتركة مع الابداع في العملية، اذ تراوحت القيم لقدرات التعلم التنظيمي في الابداع لكل من المنتج والعملية ما بين (0.345-0.410)، كما نلاحظ ايضا هنالك ارتباط (علاقة خطية) بين المتغير المستقل (قدرات التعلم التنظيمي) وابعاده (الرؤية المشتركة، والثقافة التنظيمية، وثقافة التعلم، ونظام التغذية الامامية) مع المتغير المعتمد (عملية الابداع) وابعاده (ابداع المنتج، وابداع العملية)، وهذه العلاقة كانت ايجابية ومعنوية اذ جاءت قيمها بين (متوسطة الى قوية)، اذ أن جميع قيم الارتباط كانت ايجابية جاءت قيمة ارتباط بعد نظام التغذية الامامية وعملية الابداع لكل من المنتج والعملية (0.454 – 0.568) على التوالي وهي اعلى من بقية الابعاد بمستوى متوسط الى قوي، كما كانت القيمة الارتباطية للمتغير المستقل قدرات التعلم التنظيمي ككل مع عملية الابداع بمستوى متوسط اذ بلغت (0.404).

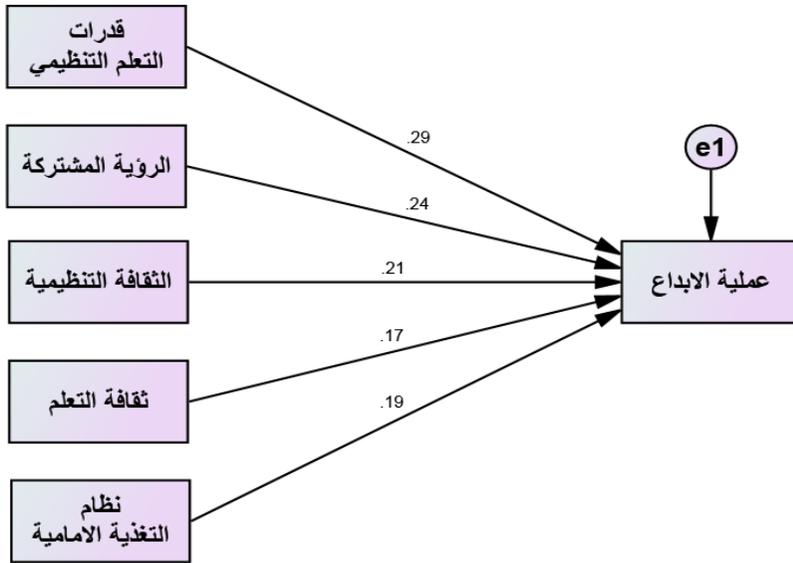
ثانيا : اختبار فرضيات البحث

يهدف هذا المبحث الى معرفة مستوى التأثير من المتغير المستقل قدرات التعلم التنظيمي باتجاه المتغير المعتمد عملية الابداع لغرض اجراء اختبار فرضيات البحث بأسلوب تحليل المسار (Path Analysis).

يعد تحليل المسار (Path Analysis) امتداد لنماذج الانحدار المتعدد، اذ تكون هنالك مجموعة من المتغيرات المستقلة ومجموعة من المتغيرات المعتمدة تعتمد في تقديراتها على تحليل معادلات متعددة من معادلات الانحدار، اذ تكون علاقات التأثير عبارة عن اسهم من المتغيرات الخارجية (causes) الى المتغيرات الداخلية (effects) وفي حالة عدم وجود مثل هذه الاسهم يشير الى عدم وجود علاقة سببية بينهما ويطلق على هذه الاسهم بالمسارات . وان الهدف من هذا الاسلوب في التحليل الاحصائي هو اختبار الفرضيات وعرضها بشكل رسومي واضح وكما اشار كلا من

(Byrne, 2010; Hair, et al., 2010, Arbuckle, 2010) الى ان الاختبار الاحصائي المناسب لتحليل المسار للنموذج هو طريقة اوزان الانحدار (Regression Weights)، الذي يعتمد اختبار (T-test) ولكي يتم قبول الفرضية ينبغي ان تكون قيمها المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية البالغة (± 1.96) ، وبمستوى معنوية (p) كما ينبغي ان تكون اقل من (0.05).

اولا : الفرضية الرئيسية وفرعاتها الاربعة: لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (تحليل المسار) للتحقق من تأثير قدرات التعلم التنظيمي (الرؤية المشتركة، الثقافة التنظيمية، ثقافة التعلم، نظام التغذية الامامية) في تعزيز عملية الابداع وكانت فرضياتها وفق الاتي :



الشكل (2):

الفرضية الرئيسية وابعادها باستخدام تحليل المسار
تأسيسا على ما تقدم نعرض فيما يأتي تقديرات اوزان الانحدار والتباينات للفرضية الرئيسية وفرعاتها الاربعة وفق الجدول الاتي :-

الجدول (10)

يعرض تقديرات اوزان الانحدار والتباينات للفرضية الرئيسية وفرعياتها

Standardized Regression Weights & Variances			
	B	T	P
مقبولة قدرات التعلم التنظيمي عملية الابداع <---	.289	2.952	***
مقبولة الرؤية المشتركة عملية الابداع <---	.243	2.580	***
مقبولة الثقافة التنظيمية عملية الابداع <---	.206	2.382	***
مقبولة ثقافة التعلم عملية الابداع <---	.168	1.974	***
مقبولة نظام التغذية الامامية عملية الابداع <---	.191	2.371	***

من نتائج الشكل (2) الانف الذكر والنتائج الموضحة في الجدول (10) تبين هنالك تأثير ايجابي طردي من المتغير المستقل قدرات التعلم التنظيمي وابعاده الاربعه (الرؤية المشتركة، الثقافة التنظيمية، ثقافة التعلم، نظام التغذية الامامية) على المتغير المعتمد عملية الابداع، اذ اظهرت نتائج تقييم اوزان الانحدار للمتغير المستقل من حيث تأثيرها في المتغير المعتمد عملية الابداع اذ بلغت لكل من الابعاد الاربعه على التوالي (الرؤية المشتركة، الثقافة التنظيمية، التعلم التنظيمي، نظام التغذية الامامية) (0.168،0.191،0.243،0.206)، مما يدل على وجود تأثير ايجابي ومعنوي من المتغير المستقل بصورة منفردة او مجتمعة على المتغير المعتمد عملية الابداع، كما تراوحت قيم اختبار (T- test) ما بين (1.974-2.580)، مما يشير الى ارتفاع قيمتها المحسوبة عن الحد الادنى للقيمة الجدولية البالغة (1.96)، وكانت قيمة (P) معنوية لجميع الابعاد اذ بلغت (0.000) وهي اقل من (0.05)، وهذا يدل على قبول الفرضيات الفرعية جميعها وفق الاتي :-

الفرضية الفرعية الاولى (هنالك تأثير ايجابي للرؤية المشتركة في تعزيز عملية الابداع)

الفرضية الفرعية الثانية (هنالك تأثير ايجابي للثقافة التنظيمية في تعزيز عملية الابداع)

الفرضية الفرعية الثالثة (هنالك تأثير ايجابي لثقافة التعلم في تعزيز عملية الابداع)

الفرضية الفرعية الرابعة (هنالك تأثير ايجابي لنظام التغذية الامامية في تعزيز عملية الابداع)

في ضوء ما تقدم كانت قيمة التأثير للمتغير المستقل ككل (0.289)، مما يدل على وجود تأثير ايجابي ومعنوي من المتغير المستقل (قدرات التعلم التنظيمي) في تعزيز (عملية الابداع) لكنه دون مستوى الطموح، كما بلغت قيمة (T- test) المحسوبة للمتغير ككل (2.952) وهي اعلى من الحد الادنى لها (الجدولية) والبالغة (1.96)، وقيمة (P) البالغة (0.000) وهي اقل من (0.05)، وهذا يدل على قبول الفرضية الرئيسية الاولى كما تشير الى صلاحية مخطط البحث وفق الاتي :

هنالك تأثير ذو دلالة احصائية لقدرات التعلم التنظيمي (الرؤية المشتركة، والثقافة التنظيمية، وثقافة التعلم، ونظام التغذية الامامية) في تعزيز عملية الابداع .

وعليه يلاحظ ان مستوى التأثير كان دون مستوى الطموح بمعنى ان المنظمة بحاجة الى التركيز بما فيه الكفاية على توظيف تلك المفاهيم، وهي بحاجة ايضا الى الاهتمام بها واضفاء الصبغة المؤسساتية عليها اي تضمينها في نظم وقواعد واجراءات وروتين المنظمة، وبالتالي يتوجب عليها ان تخلق احساس ذا معنى عميق وواسع في التوجه نحو ممارسة تلك المفاهيم لغرض الابداع في ضوء الكشف عن الارضية المشتركة بين الرؤية الشخصية والصورة المشتركة الشاملة للمستقبل، كما عليها ايضا العمل على اشاعة روح الحوار والاتصال لغرض استمرار التعلم التنظيمي في تعزيز التفكير المرتبط بعملية الابداع باعتماد منهجية تحفيز وتقييم الافراد ومنحهم حرية تبادل المعلومات والالتزام بالتعلم والتطوير الشخصي والتبادل الجماعي للمعلومات والعمل على توفر مناخ الانفتاح والثقة والاستفادة من التجارب الماضية، فضلا عن تشجيع اليات التعلم التنبؤي في نظم التغذية الامامية بوصفها تعد من الضروريات في تحسين الاداء الابداعي.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا المبحث حصيلة الخلاصة الفكرية والتطبيقية للدراسة معبرا عنها بصيغة استنتاجات وتوصيات، استمد البعض معطياته في الجانب الفكري من الاطار المفاهيمي للدراسة في حين استمد البعض الاخر من خلال استعراض نتائج المعالجة الاحصائية للدراسة وسيجري تفصيلها وفق الاتي :-

Conclusions **أولاً: الاستنتاجات**

يتضح بأن المنظمة تمارس نمط من انماط التعلم التنظيمي بدليل جاءت النتائج معنوية وإيجابية لاسيما على صعيد الابعاد المعتمدة لأغراض البحث الحالي الا انها تشير الى كونها ممارسات منفصلة تتعلق بهذا البعد او ذاك من ابعاد التعلم التنظيمي لم ترتقي الى مستوى الطموح لأنها لم تكن مبنية على اسس منهجية على مستوى مأسستها على صعيد المنظمة. تبين من خلال عرض النتائج ايضا بأن المنظمة المبحوثة تمارس التعلم التنبؤي المبني على الاستعانة بأنظمة التغذية الامامية لاسيما على صعيد عقد الاجتماعات واجراء الحوارات و تبادل المعلومات ووضع السيناريوهات قبل الشروع بالعمل بدليل ان نتائج البعد المذكور قد اشارت الى وجود درجة من التأثير تعد مشجعة للاستفادة من التجارب السابقة لغرض التنبؤ بالمستقبل . لازال التصور السائد لدى بعض المديرين بأن التعلم هو التدريب و يستحوذ هذا الوصف على اذهان البعض وبالتالي دائما ما يتم اختزال التعلم التنظيمي بالبرامج التدريبية ذي البداية والنهاية بدليل التهافت على التدريب الخارجي على حساب التعلم الحقيقي الذي يتعلق بالنشاط نفسه من دون انكاره للتدريب من دور في اكتساب المهارات وتطوير القدرات بوصفه احد وسائل التعلم .

وجود تأثير معنوي لقدرات التعلم التنظيمي التي اعتمدها البحث في عملية الابداع للمنظمة المبحوثة من خلال تقصير الدورة الانتاجية وتطوير وسائل الانتاج لمواجهة تحديات المنافسة الجديدة ومن خلال عرض النتائج تبين ان القدرات الاكثر تأثيرا في عملية الابداع على مستوى المنظمة المبحوثة هي الاهتمام بالرؤية المشتركة.

ثانياً: التوصيات : Recommendations

ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة التعلم بين الموظفين لغرض تبني رؤية المنظمة المتعلمة التي تتطلب وجود مناخ تنظيمي يشجع ويحفز قدرات التعلم التنظيمي وبالتالي يعزز من فرص الابداع.

الاهتمام بالتعلم الفرقي لاسيما على مستوى فرق الاداء المتميز من خلال اجراء الاتصالات وفتح قنوات الحوار الفعال وجها لوجه وعبر الشبكة الالكترونية (الانترانيت) للربط بين مواقع العمل الموزعة جغرافيا لغرض تبادل المعلومات ونشر التقارير اول بأول لاسيما فيما يتعلق بالمشاكل والحلول التي تواجه الفرق العاملة في تلك المواقع لكي يتم تجنب تكرار الاخطاء والاستفادة من التجارب في اتخاذ القرارات وان لا تكثفي المنظمة بربط المواقع مع مقرها الرئيس فقط وانما بربطها مع بعضها البعض.

ضرورة استمرار المنظمة بالتعاون مع الشركات الاجنبية العاملة داخل البلد في ظل عقود المشاركة لغرض تبادل الخبرات، وان لا تكتفي بالمشاركة الداخلية وانما التفكير بتوسيع نطاق تجربتها بالمشاركة اقليميا لاسيما على صعيد منطقة الخليج العربي للخروج الى فضاءات اوسع، ومما يخدمها في ذلك المرونة العالية في التقارب بين المسافات والقدرة على التحرك بين بلدان تلك المنطقة وكذلك الحرية في انتقال الموظفين وسهولة نقل الاجهزة والمعدات وبتكاليف اقل مما تتحملة الشركات الاجنبية القادمة عبر المحيطات فضلا عن توفر ميزة التشابه الجيوغرافي للمنطقة فيما يتعلق بعمليات التنقيب والاستكشاف وبما تمتلكه الشركة اعلاه من الخبرات المتراكمة ربما تعطيها الاسبقية في الاستحواذ على تلك الاعمال.

العمل على توسيع الصلاحيات وتعزيز السياسات الرامية الى تمكين الموظفين لاسيما في تجاوز الروتين الذي تواجهه المنظمة المبحوثة والمتمثل في بطأ الاجراءات وتعقيدها وطول سلسلة المراجعات والرقابة المركزية لاسيما فيما يتعلق بالأمداد على صعيد الجانب اللوجستي وذلك من خلال العمل على تخفيف وطأة القوانين واتباع اللامركزية في توزيع الصلاحيات لغرض اطلاق المبادرات بحرية كاملة .

العمل على بناء روابط استراتيجية مع منظمات اخرى متخصصة مثل مراكز البحوث والجامعات والاقسام الحكومية وذلك في مجال التعاون معها لغرض زيادة التعلم التفاعلي، لأن مثل هذا التعاون سيؤثر بشكل كبير في عملية تنشيط قدرات الموظفين، والعمل على تفعيل أنشطة التبادل المعرفي من خلال الزيارات والدعوات الموجهة للجامعات المتخصصة للاطلاع على اخر المستجدات من خلال ورش عمل تعد لهذا الغرض.

المراجع والمصادر

_ المراجع والمصادر العربية

أولاً: الكتب

1. جرادات، ناصر محمد،و المعاني، احمد اسماعيل، و الصالح، رشاد الصالح : (2011) ادارة المعرفة، ط1، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
2. حمزاوي، محمد سيد (2008) : السلوك الاداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والامنية، مكتبة الشقري، الرياض.عمان، الاردن.
3. دودين، حمزة محمد (2010) : التحليل الاحصائي المتقدم للبيانات بأستخدام SPSS، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
4. المعجم الوسيط (2008) : نسخة الطالب، مجمع اللغة العربية، القاهرة . ص 245.

5. منصور، طاهر محسن و الخفاجي، نعمة عباس (2010) : نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن
 6. نجم، عبود نجم (2003) : ادارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
- ثانياً : الرسائل والاطاريح الجامعية:

1. العنزي، سعد على و العطوى، عامر علي (2013): ادارة التناقضات، اطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
2. فارس، طراد (2007) : واقع الابداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية دراسة حالة البويرة، رسالة ماجستير، غير منشورة، مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
3. الكبيسي , صلاح الدين عواد كريم (2002): ادارة المعرفة واثرها في الابداع التنظيمي، اطروحة دكتوراه فلسفة بإدارة الاعمال، غير منشورة، مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

المصادر الاجنبية:

1-Books

1. Arbuckle, J. L.,(2010): Amos (Version 19.0) (Computer Program). Chicago: SPSS, An IBM Company.
2. Byrne, Barbara M. (2010), "Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications, and programming", 2nd ed.,

- New York, NY: Taylor and Francis Group. Daft, L. Richard (2001): Organization Theory and design _ Associates, Inc
3. Despres , C & Chauvel , D (2000): Knowledge Horizons, The present and the Promise of Knowledge Management, New York: Butterworth-Heinemann
 4. Evans, James R. (1997): Production Operations Management Quality Performance and Value, 5th ed , West pub, Co. New York.
 5. Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010), Multivariate Data Analysis; a Global Perspective", New Jersey: Prentice Hall.
 6. Kaiser, Alexander & Kraguli , Florian & Gachter, Stefan (2014): Recent Developments and Approaches to Knowledge Creation Learning in System, Aproposal for further Innovation, Vienna ,Austria , PP.1-7.
 7. McNabb, David E. (2007): Knowledge Management In the Public Sector, A Blueprint for Innovation In Government, M .Sharpe ,Armonk , New York, USA.
 8. park , Heejun (2005): Knowledge Management Technology and Organizational Culture, Elsevier Inc., USA.
 9. Pawlowsky , Peter (2001) : Management Scinece and Organizational Learning. Oxford University Press.
 10. Robbins, S. P & Coulter, M. (1999): Management , 6th ed, Prentice Hell, Inc. New Jersey, P.404 .
 11. Serrat, Olivier (2009): Enhancing Knowledge Management Strategies, Cornell University LR School. International Publications , hlmdigital@Cornell.edu.
 12. Yang , Chyan & Chen, Liang – Chu (2009) : On Using Organization Knowledge capabilities to Assist Organizational Learning , USA.
 13. Zikmund, W. G. (2010), "Business Research Methods", 8th ed., Thompson South-Western: Ohio.
- 2- Periodicals & Journals**
1. Alipour, Farhad & Karimi, Roohangiz (2011): Mediation Role of Innovation and Knowledge Transfer in the Relationship Learning

Organization and Organizational Performance, International Journal of Business and Social Science, Vol. 2 No.19 (Special Issue- October).

2. Al-bahussin, Sami Abdullah & El-garaihy, Wael Hassan (2013): The Impact of Human Resource Management Practices, Organisational Culture , Organisational Innovation and Knowledge Management on Organisational Performance in Large Saudi Organisations: Structural Equation Modeling with Conceptual Framework, IJBM Vol. 8, No. 22.
3. Bess, D. Kimberly & Perkins, Douglas D. & Mccown, Dlana L.(2011): Testing a Measure of Organizational Learning Capacity and Readiness for Transformational Change in human, Journal of Prevention & information in the Community, 39: pp. 35-49.
4. Camison , Cerar & Ana Villar- Lopez (2014): Organizational Innovation as an enabler of Technological Innovation Capabilities and firm Performance, journal of Business Research , Vol. 67, Iss . 1, pp. 2891-2902.
5. Cohen , w & Levinthal, D. (1990): " Absorptive Capability: a new perspective on learning and Innovation ", Administrative Science Quarterly , Vol. 35, No. 1, pp. 128-152.
6. Daniel Jimenez- Jimenez & Raquel , Sanz- Valle (2008): Fostering Innovation the role of Market Orientation and Organizational Learning, European Journal of Innovation Management , Vol. 11 , No. 3 . pp. 389-412.
7. Damanpour, F. & Evan, W. M. (1984): Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag, Administrative Science Quarterly, Vol.29, No.3, pp. 329-409.
8. Damanpour, F., & Szabat, K. A. & Evan, W. M. (1989): The relationship between types of innovation and organizational

- performancel, Journal of Management Studies, Vol.26, No.6, pp. 587-601.
9. Damanpour. F. & Gopalakrishnan, S. (2001): The dynamics of the product and process innovations in organizations, Journal of Management Studies, Vol. 38, No.1, pp. 45-65.
 10. Damanpour, F., & Walker, R. M., & Combinative, C. N. A. (2009): Effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. Journal of Management Studies, 46(4), 650- 675.
 11. Hao, Zhang & Yunlong , Ding (2014): Research on the relationship of Institutional Innovation, Organizational Learning and Synergistic effect: An empirical Study of Chinese University Spin-offs, Journal of industrial Engineering and Management ,7(3), pp. 645-659.
 12. Glynn, M. A.(1996): Innovation Genius: A framework for relating Individual and Organizational Intelligence to Innovation , Academy of Management Review , 2 (1/4), pp. 1081-1111
 13. Greengard , Samuel (1998): " Will Your Culture Support Knowledge Management ? Work Force , Vol 77, No .10, pp. 93-94 .
 14. Grafton, J. & Widener, Lillis A, (2010): The role of Performance and Evaluation in building Organizational Capabilities and Performance, Accounting, organization and Society, Vol.35 , 689-706.
 15. Hassan Masood and Others (2013): Effects of Innovation Types on Firm Performance: an Empirical Study on Pakistan's manufacturing, Pakistan Journal of Commerce and Social Science, Vol. 7(2),pp.243-262.
 16. Ismail ,Tubagus (2013): Control System Organizational Learning and Business Unit Performance in Higher Educational

-
- Institutions, International Journal of Science and humanity, Vol. 3, No.4 , pp.348-353.
17. Johne , A (1999): Successful market Innovation , European Journal of Innovation , 2(1) , pp. 6-10.
 18. Ju , Teresa L. & Li, Chia-Ying & Lee, Tien-Shiang (2006): A Contingency Model for Knowledge Management Capability and Innovation, Industrial Management and Data System, Vol. 106, No. 6, pp. 855-877.
 19. Laporte, T.R. (1996): High reliability Organizations: Unlikely , demanding and at risk, Journal of Contingencies and Crisis Management, 4(2): 60-71.
 20. Letangule, Solomon Leino & Letting, Nicholas K.(2012): Technological Innovation and Corporation Performance, IJMBS, Vol.2 , Iss.3, pp.66-72.
 21. Lopez, Cabrales A. & Luno Perez & Cabrera Valley, R. (2009): Knowledge as a Mediator between HRM Practice and Innovation activity, Journal Human Resource Management , 48(4) , 485-504.
 22. Lukas , B. A.(1996): Striving for Quality: The Key Role of Internal and External customers , Journal of Market Focused Management, 1(2), pp. 175-187.
 23. Mat , Adam & Razak, Razli Che (2011): The Influence of Organizational Learning Capability on Success of Technological Innovation (Product) Implementation With Moderating Effect of Knowledge Complexity, International Journal of Business and Social Science, Vol. 2 , No.7, pp.217-225.
 24. Mitala, A. & Pennathurb, A. (2004). Advanced technologies and humans in manufacturing workplaces: an interdependent relationship. International Journal of Industrial Ergonomics vol. 33, 295–313.

25. Mmdr, Deegahawatture (2014): The Efficets of Learning Orentation on Implementation of Inbound Open Innovation in Low and Medium-Low Technology Firms, International Journal of Economics, Commerce and Management. Vol.11, Issue.5, pp.1-16.
26. Omri, Waleed (2015) : Innovation behavior and Venture of SEMs: The Moderating effect of environmental dynamism, European Journal of Innovation Management , Vol. 18 , Iss. 2, PP. 195-217.
27. Oredo , John Otieno & Njhia , James Muranga (2015): Mindfulness and Quality of Innovation in Cloud Computing Adoption, international Journal of Business and Management, Vol.10 , No .1 , pp, 145-160.
28. Park, Y., & Kim, S. (2005). Linkage between knowledge management and R&D management Journal of Knowledge Management, 9(4), 34–44.
29. Paladino, A. (2007), Investigating the drivers of innovation and new product success: a comparison of strategic orientations, Journal of Product Innovation Management, 24, 534-53.
30. Plessis, M (2007): The Role of Knowledge Management in Innovation , Journal of Knowledge Management , 11(4), pp.20-29.
31. Rao, H.(2004): Institutional activism in the early American automobile industry, Journal of Business Venturing, 19: 359-384.
32. Rise , K. & Trout, N. (1981): Dimensions of Innovation in the hospitality industry. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 9 , No.7 , 273-286.
33. Samadsaki & Shakiba, Hodjat & Savari, Moslem (2013): Study of the Relationship between the Organizational Learning and Organizational Innovation at University of Tehran, journal of Organizational Learning and leadership, Vol. 11 , No. 1, pp.1-18.

34. Simth, D & Elliott, D (2007): Exploring the barriers to learning from crisis: Organizational Learning and Crisis, Management Learning, 38(5):519-538.
35. Tohid , Hamid & Mandegari Maryam(2012): Assessing the Impact of Organizational Learning Capability on Firm Innovation, African Journal of Business , Vol .6, Issue ,12,pp.4522-4535.
36. Tan, C. L., & Nasurdin, A. M., (2010): Human resource management practices and organizational innovation: An empirical study in Malaysia, Journal of Applied Business Research, Vol.2, No.4, pp. 105-115.
37. Tan, C. L., & Nasurdin, A. M., (2011): Human resource management practices and organizational innovation: Assess the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness, The Electronic Journal of Km, Vol.9 ,Iss.2 , pp. 155-167.
38. Tran, T. (2008): A Conceptual Model of Learning Culture and Innovation Schema, Int.Bus.J,18 (3) , pp.287-289.
39. Washika , Haak- Saheem & Darwish , Tamerk (2014): Knowledge Management in Creating a Culture of Learning: The Case of Dubai Municipality, Management Decision , 52 (4).
40. Weaver, K.M., & Berkowitz, D. & Davies, L. (1998): Increasing the efficiency of national export promotions programs: The case of Norwegian exporters, Journal of Small Business Management, 34, 1-11.
41. Yen, Yuen Yee & Ling, Lew Sook & Thambiah Seethaetchumy A/P (2015): Factor Affecting Adopting of Ubiquitous Computing in Knowledge Sharing : Comparison between Local and Foreign Employees in Private University Malaysia, International Journal of Business and Management, Vol. 10, No. 1 , pp.161-171.

42. Yeh , Hsiaping (2014): The Relationship among KM Processes, KMS and performance: A Task-Technology Fit, JDCTA, Vol.8 , No. 2.
43. Zander, Udo & Kogut , Bruce (1995): Knowledge and the Speed of the Transfe and Imitation of Organizational Capabilities : An Empirical Test, Organization Science, Vol. 6 , No. 1 , pp. 76-92.
44. Zuheir, Bakleh Mohammad , (2011): Knowledge Management Organizational Euductionary Chances for Survival, Libraries and information Department Damascus University, Vol.1o, pp.17-33.
3- Thesis and Dessertation:
 1. Ahmad, Hesham Saleh(2010): Development of KM Model for Knowledge Management Implementation and Application in Construction Projects, For the degree of Doctor of Philosophy, the University of Birmingham.
 2. Khaledabadi , Hamid Jafari (2008): Innovation Management : Technology Strategies for Sustainable Vehicle Development, Master of Science Thesis , KTH Industrial Engineering and Management.
 3. Mehrizi, Mohammad Hosen(2014): Organizational Learning from Information System- Related Incidents, Doctoral Thesis, Esade Business Shool, Universidad Ramon LIuII.
 4. Sampe, Ferdinand's (2012) : The Influence of Organizational Learning on Performance in Indonesian SMEs,PHD thesis Southern Cross University, epublications@UCS , Business School.
 5. Wallace, Richard B. (2010): The relation of Organizational Learning to Knowledge Management and its Impact on Innovation, A Dissertation Submitted to the Faculty of the School of Engineering and Applied science in partial of the requirements for the degree of Doctor Science.

6. Yaseen, Asif (2014): Collborative Innovqtion in the Pakistan's Dairy Industry: Effectiveness of Managerial,Leadership and Organizational Readiness. the Doctor of Philosophy at the University of Queensland.

4- Conferences & Reports:

1. Goh , Swee C. & Ryan , Peter J. (2002) :Learning Capability, Organization Factors and Firm Performance, Third European Conference on Organizational knowledge, Learning and Capabilities, Athens , Greece , April 5-6.
2. Kucza, Timo (2001): Knowledge management Process Model, Technical Research Center of Finland, Espoo.
3. Polder, M. Leeumen and others (2010): Product , Process and Organizational Innovation, drivers, Complementarity and Productivity effects: NUUMERIT, Masstricht Economic and Social Research and Training Centre on Innovation and Technology.
Shoid , Mohd Shamsul Mohd & Kassim , Norliya Ahamd & Salleh, Mohd Idzwanmohd (2011) : Organizational Learning Capabilities and Knowledge Management Performance , A conceptual framework , International Conference on Society and Economics, V

ملحق (1)
أسماء السادة الذين حكموا استبانه البحث

ت	اللقب العلمي	الاسم	المنصب / الموقع
1	أ. د	صلاح عبد القادر النعيمي	مستشار وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
2	أ. د	مسلم علاوي شبلي السعد	كلية العلوم والتكنولوجيا / البصرة
3	أ. د	محمد عيود طاهر	رئيس قسم إدارة الأعمال / جامعة البصرة
4	أ. د	سعد علي العنزي	رئيس قسم إدارة الأعمال / جامعة بغداد
5	أ. د	طاهر محسن منصور	قسم إدارة الأعمال / جامعة البصرة
6	أ. د	صلاح الدين عواد الكبيسي	قسم إدارة الأعمال / جامعة بغداد
7	أ. م. د	فريد فهمي البهادلي	عميد كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة ميسان
8	أ. م. د	عامر علي حسين	عميد كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة المثنى
9	أ. م. د	نزار هاشم الجزائري	رئيس قسم المحاسبة / كلية شط العرب / البصرة
10	أ. م. د	جاسم رحيم عذاري	الجامعة التقنية الجنوبية
11	أ. م. د	محمد حسين منهل	قسم إدارة الأعمال / جامعة البصرة
12	أ. م. د	هادي عبد الوهاب عبد الإمام	قسم إدارة الأعمال / جامعة البصرة
13	أ. م. د	شذى احمد علوان	قسم إدارة الأعمال / جامعة البصرة
14	أ. م. د	عبد السلام إبراهيم عبيد	الجامعة التقنية الجنوبية