

The Role of Organizational Ambidexterity in building Learning Organizations through Radical Innovation

دور البراعة التنظيمية في بناء المنظمات المتعلمة عبر الابداع الجذري

م.د زينب مكي محمود البناء/ ادارة اعمال
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء

المستخلص

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور البراعة التنظيمية في بناء المنظمات المتعلمة عبر الابداع الجذري . لذلك انطلقت هذه الدراسة من مشكلة معبر عنها بعدد من التساؤلات الفكرية والتطبيقية ، استهدفت من الاجابة عنها استجلاء الفلسفة النظرية والدلالات الفكرية لمتغيراتها التي تناولتها الدراسة وهي (البراعة التنظيمية، المنظمات المتعلمة ، الابداع الجذري) ، ومن ثم تشخيص مستوى اهميتها وأثرها وإمكانية تطبيقها في الشركات . وتم تطبيق هذه الدراسة على مجموعة من المنتسبين الذين يشغلون مناصب ادارية عليا فيها ، واستعانت الدراسة بمجموعة من التحليلات والاختبارات الاحصائية باستخدام البرامج الاحصائية SPSS18 و EXCEL ،ومعادلة بارون .وقد تم تصميم اداة قياس خاصة لجمع البيانات اللازمة التي تخدم موضوعات الدراسة.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات منها: هناك تأثير مباشر ايجابي وقوى للبراعة التنظيمية على بناء المنظمات المتعلمة بمعنى اسهام عمليات الاستغلال والاستكشاف المستمرة في تطوير وبناء منظمات متحولة ومتعلمة تطبق ما تمتلكه من معرفة في جميع انشطتها . وأختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي يمكن أن تستفيد منها المنظمات المتعلمة منها : ضرورة استخدام انماط ادارية معاصرة من قبل الشركة لغرض تحفيز العاملين على توليد الافكار الابداعية .

Abstract

This study aims to identify the role of organizational Ambidexterity in building learning organizations through radical innovation. So the study began by problem is expressed in a number of intellectual and practical questions, answerers targeted to clarify theoretical philosophy and intellectual connotations variables addressed by the study, namely, (organizational dexterity, learning organizations, radical innovation), and then diagnosis of the level of importance and impact and applicability in companies. This study has been applied to the group of senior managers , and the study used a range of statistical analyzes and tests using statistical programs SPSS18 and EXCEL, and Baron. The formula is designed to measure particular tool to collect the necessary data that serve the study subjects.

The study found a set of conclusions, including: there is a direct positive impact of organizational ambidexterity to build learning organizations contribute to the sense of exploitation and exploration operations in the ongoing development and construction of transform and educated organizations apply it possesses knowledge in all its activities. The study concluded with a set of recommendations that can benefit from it learning organizations, including: the need to use administrative contemporary patterns by the company for the purpose of motivating workers to generate creative ideas.

المقدمة

ان التطور المفاهيمي النظري والتطبيقي للعلوم الادارية اسهم بشكل كبير في زيادة الوعي التنافسي للمنظمات عبر محاولة الاستفادة من كل النظريات والداخل الادارية والتنظيمية الحديثة وقد اصبحت هذه المداخل اساساً لتحقيق الاهداف التنظيمية من التقدم والنمو والتفوق على السوق . ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الحالية كشف النقاب عن عدد من المتغيرات التنظيمية والاستراتيجية المهمة والتي تلعب دوراً فاعلاً في نجاح المنظمات في ظل البيئة الديناميكية التي تتصف غالباً بالغموض والتقلب وعدم الاستقرار . فالبراعة التنظيمية تحقق المبادلة في عملية توزيع الموارد بين استغلال المتاح منها واستكشاف الفرص للوصول على من هذه الموارد ،كما ان الابداع الجذري يرتبط بالاكتشافات والابتكارات الحديثة للمنتج والعملية أو اكتشاف الاسواق الجديدة بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة على المنافسين . ولاهمية هذين المتغيرين ستحاول الدراسة قياس اثرهما على بناء المنظمة المتعلمة التي تعمل على توسيع وتطوير امكاناتها المادية والبشرية واكتساب المعرفة لتحقيق الموائمة والتكيف مع البيئة المتغيرة .

ولتحقيق اهداف الدراسة فقد قسمت الى اربعة مباحث اربعة مباحث تضمن المبحث الاول منهجية الدراسة بمشاكلتها وأهميتها وأهدافها وفرضياتها. أما المبحث الثاني فقد تناول الجوانب الفكرية والنظرية لمتغيرات الدراسة. وقدم المبحث الثالث التحليل والتفسير للنتائج الاحصائية التي تم الحصول عليها من اجابات العينة على استمارة الاستبيان. وجاء المبحث الرابع بأهم الاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة واختتم بالتوصيات التي يمكن ان تسهم في زيادة وعي وادراك الشركات المبحوثة بأهمية هذه المتغيرات.

المبحث الأول / منهجية الدراسة

أولاً : مشكلة البحث

ترتكز الدراسة على مشكلة ترتبط بحدوثي تبني المنظمات عينة البحث لمفاهيم البراعة التنظيمية والابداع الجذري والمنظمات المتعلمة وتحاول الدراسة ايجاد الحلول الملائمة لهذه المشكلة من خلال قياس وتحليل تأثير البراعة التنظيمية في بناء المنظمات المتعلمة عبر الابداع الجذري ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية :

- (1) هل تتبنى المنظمات عينة الدراسة مفاهيم البراعة التنظيمية والابداع الجذري والمنظمات المتعلمة .
- (2) هل هناك تأثير مباشر للبراعة التنظيمية في بناء المنظمات المتعلمة .
- (3) هل هناك تأثير غير مباشر لمتغير البراعة التنظيمية على بناء المنظمات المتعلمة من خلال الابداع الجذري .
- (4) هل تؤثر البراعة التنظيمية على الابداع الجذري .

ثانياً : أهمية الدراسة : يمكن اظهار اهمية الدراسة من خلال :

- (1) تجمع الدراسة بين موضوعات مختلفة (الادارة الاستراتيجية, ونظرية المنظمة) وتفاعل متغيراتها لاستنباط مفاهيم ومعطيات جديدة .
- (2) لمحدودية الدراسات المتعلقة بالبراعة التنظيمية تسعى الدراسة الى تقديم اطار فكري يعد نقطة بداية لباحثين اخرين لاتمام واغناء هذا الموضوع الفكري.
- (3) يعد موضوع البراعة التنظيمية واثارها الممكنة في بناء المنظمات المتعلمة على الامد الطويل من المسائل التي يسعى الباحثون الى دراستها والاستفادة من التجارب الواقعية الخاصة بالمنظمات.

ثالثاً : أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الى تحقيق الاهداف الآتية :

- (1) عرض وتقديم اهم الجدليات والخلافات الفكرية حول الابداع الجذري وقدرتها على توجيه وصنع القرارات المهمة, واهم ابعاد المدخل الادراكي للريادية.
- (2) الكشف عن العلاقات الممكنة بين البراعة التنظيمية والابداع الجذري .
- (3) قياس واختبار مدى تأثير ابعاد البراعة التنظيمية على الابداع الجذري .
- (4) قياس أثر البراعة التنظيمية على بناء المنظمات المتعلمة عبر الابداع الجذري .

رابعاً : فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة تم صياغة الفرضيات الآتية :

1) فرضيات الارتباط

أ. الفرضية الرئيسية الأولى : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد البراعة التنظيمية وبناء المنظمات المتعلمة)
ب. الفرضية الرئيسية الثانية : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الابداع الجذري وبناء المنظمات المتعلمة) .
ت. الفرضية الرئيسية الثالثة : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد البراعة التنظيمية والابداع الجذري) .

2) اختبار فرضيات التأثير البسيط

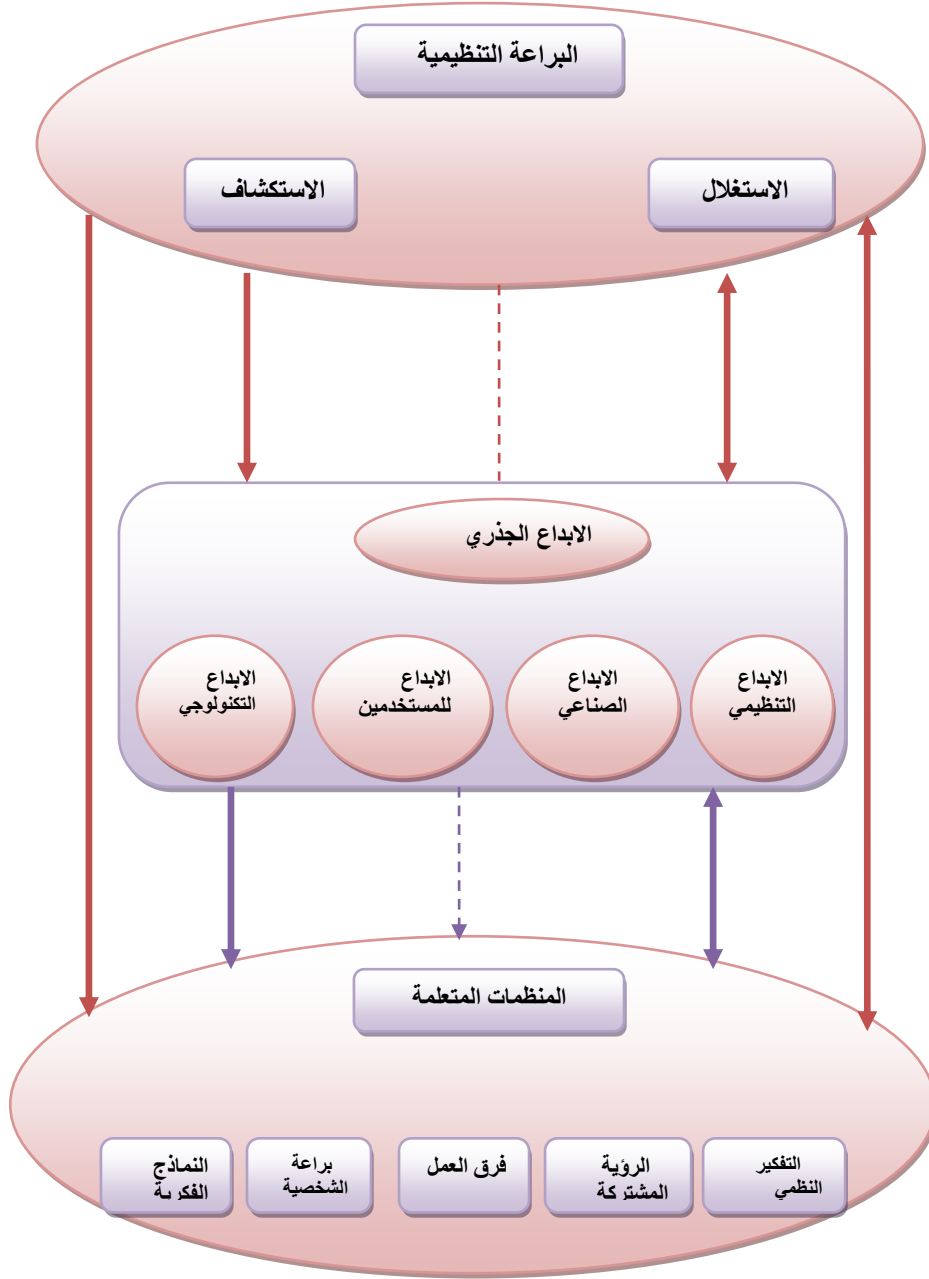
أ. الفرضية الرئيسية الرابعة: (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبراعة التنظيمية على بناء المنظمات المتعلمة)
ب. الفرضية الرئيسية الخامسة : (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للابداع الجذري على المنظمات المتعلمة)
ت. الفرضية الرئيسية السادسة: (لا يوجد تأثير غير مباشر للبراعة التنظيمية على بناء المنظمات المتعلمة من خلال الابداع الجذري)
ث. الفرضية الرئيسية السابعة: (لا توجد علاقة أثر متعدد للبراعة التنظيمية والابداع الجذري معا في المنظمات المتعلمة) .

خامساً : مجتمع وعينة الدراسة

اختير قطاع الاتصالات المتنقلة لتطبيق الجانب العملي من الدراسة ، والمتمثلة بشركة زين (Zain) لكونها من أقدم الشركات العاملة في سوق خدمات الاتصالات الخلوية في العراق وتعد الأكثر انتشاراً والأكبر حجماً . ويمثل مجتمع الدراسة عينة من مدراء الوحدات والأقسام والفروع الموجودين في شركة الهاتف الجوال في العراق. وقد تم اختيار شركة الهاتف الجوال لأن قطاع الاتصالات المتنقلة يعد من أهم القطاعات الاقتصادية في العالم ، التي تتميز بمنافسة عالية ضمن الأسواق العالمية والتي تجعل الشركات العاملة في هذا المجال تسعى باستمرار إلى تقديم أفضل خدمة للزبون في كافة أنحاء العالم ، كما أن هذه الشركات تعد ضمن مصاف شركات الاتصالات المتنقلة العالمية المتعددة الجنسيات التي لها فروع في مختلف أنحاء العالم .

سادساً : مخطط الدراسة

لغرض استكمال متطلبات الدراسة في إطارها العملي وفي ضوء مشكلة الدراسة واهدافها واختبار طبيعة العلاقات القائمة بين المتغيرات الرئيسية والفرعية يتطلب وضع مخطط افتراضي يوضح طبيعة وحدود تلك المتغيرات والعلاقات بينها . والشكل (1) يوضح المخطط الافتراضي للدراسة.



شكل (1) المخطط الافتراضي

المبحث الثاني / الجانب النظري

أولاً : البراعة التنظيمية

استحوذ موضوع البراعة التنظيمية على اهتمام الباحثين لسنوات خاصة في العقد الاول من القرن الواحد والعشرين حيث تحتاج المنظمات ان تكون بارعة بشكل استثنائي لتحقيق التوازن بين الانشطة الاستكشافية والانشطة الاستغلالية بشكل متوازن ، حيث تبحث عن امكانيات جديدة لتتوافق مع بيئة الاعمال المتغيرة ، وفي نفس الوقت توظف الامكانيات المتوافرة لديها لتحقيق الكفاءة .

لقد ازداد الاهتمام بمفهوم البراعة نتيجة للضغوطات الكبيرة التي واجهت المنظمات للحصول على الميزة التنافسية في الاسواق المضطربة . وقد ظهر هذا المصطلح في العديد من البحوث المرتبطة بالتصميم التنظيمي والابداع والادارة الاستراتيجية . وقد برز مفهوم البراعة التنظيمية كعلم ناشئ في دراسات المنظمة مع تزايد البحوث حول هذا الموضوع (Papachroni,etal,2014:1) .

1- المفهوم والاهمية

ان اول من طرح مفهوم البراعة هو (Duncan 1976:167) في الكتابات حول التعلم التنظيمي . وهي تستند الى ملاحظة ان المنظمات تركز اما على مقدرات الاستكشاف او الاستغلال . ان البحوث حول البراعة تهتم بسلوك المنظمات حول ادارة اعمالها . وعندما استخدم Duncan مصطلح البراعة لأول مرة وجد بان المنظمات تحتاج الى هياكل متحولة من اجل تحقيق المبادرة وتنفيذ الابداع . وبعد مراجعة كيفية نجاح المنظمات خلال عقود من الزمن اقترح (Tushman&Oreilly,1996:1) بان المنظمات تحتاج الى الاستكشاف والاستغلال بنفس الوقت لتحقيق البراعة . وحسب مفهوم البراعة يمكن للمنظمات ان تختار بين خيارين مهمين . الخيار الاول هو استخدام نشاطات تحقق زيادة الكفاءة وهذا السلوك يركز على العمليات وتقليل الكلف والجودة لتحسين الاداء ويسمى الاستغلال (March,1991:71) . والخيار الثاني هو التركيز على النشاطات التي تزيد المرونة وتسمى الاستكشاف ويشير الى التركيز على ابداع المنتج والنمو والغرض هو لضمان الفاعلية المستقبلية . والتوليفة بين المدخلين ستقود الى مبادلة في عملية توزيع الموارد (Tushinan&Oreilly,1996:1) .

والدراسات حول البراعة تظهر ان المنظمات القادرة على تحقيق موازنة بمستوى عالي بين كل من الاستغلال والاستكشاف ستكون الاكثر نجاحاً (Lubatkin,etal,2006:646) . والمنظمات التي تعمل على تكامل الاستكشاف والاستغلال تكون كفوءة في ادارتها لمتطلبات العمل والتكيف للتغيرات في البيئة بنفس الوقت (Gibson&Birkinshaw,2004:209) وهذه العملية تسمى البراعة (Tushman,etal1996:8) . ان مفهوم البراعة نشأ في الكتابات حول التعلم (March 1991) ولكن اصبح من المفاهيم الشائعة في مختلف المجالات مثل التكنولوجيا وادارة الابداع (Ambos&Hegelmilch,2008:189) والتكيف التنظيمي (Brown&Eisenhardt,1997:1) والبراعة (Brikinshaw&Giblon,2004:47) .

ان التعقيد وسرعة التغيير التي تواجه الكثير من المنظمات يتوجب عليها تطوير المنتجات مما يتطلب وجود براعة تنظيمية (Oreilly &Tushman,2007:22) . كما استنتج (Venkatraman,2007:4) أن المنظمة البارعة تمتلك وحدات عمل قادرة على ممارسة أنشطة الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة بشكل آني. أما (Lin et al,2007:1656) فقد ذكروا إن البراعة التنظيمية تساعد المنظمات التي تعمل في بيئة مجهولة والتي تتطلب الكفاءة والمرونة العالية في استثمار مواردها والعمل على إيجاد موارد جديدة.

ان البراعة الاستراتيجية في استكشاف واستغلال امكانات المنظمة له اثر كبير على اداء المنظمات . والبحوث الحالية ترى ان البراعة تمكن المنظمات من التكيف مع الوقت وتساعد على البقاء في البيئات الديناميكية حيث اصبحت من المتطلبات الاساسية لنجاح المنظمات . ومنذ ذلك الوقت تم تقديم الكثير من البحوث التجريبية والنظرية حول الموضوع مما يظهر الاهتمام المتزايد بهذا الميدان العلمي (Oreilly&Tushman,2008:185) اذ على المنظمة ان تتجاوز حالات الخمول لتحقيق هذا النوع من البراعة وان تجمع عمليات وهياكل وثقافات متعددة وغالباً ما تكون متضاربة .

لذلك يعد موضوع البراعة التنظيمية واحد من اهم المواضيع التي اثارته اهتمام الباحثين والكتاب حول المنظمات . فقد عرفها (Oreilly,1996:24) على انها القدرة على ممارسة الابداع التدريجي والمتقطع بنفس الوقت ومن جمع الهياكل والعمليات والثقافات المتعددة والمتناقضة داخل المنظمة نفسها . وعرفها (Brikinshaw&Giblon,2004:47) بقدرة المنظمة على ادارة مكونات معقدة ومتضاربة في نفس الوقت ، مثل الاستكشاف مع الاستغلال ، والكفاءة مع الفعالية ، والمرونة مع التكيف . و اشار (He&Wong,2004:481) الى حاجة المنظمات لتحقيق التوازن بين الاستغلال والاستكشاف لتحقيق الاداء المتفوق . وكذلك اكد على انها اكتساب استراتيجيات الاكتشاف والاستغلال بأن واحد (نشاطات الابداع التكنولوجي تهدف الى الدخول في مجال منتج / سوق جديد) واستراتيجيات الابداع التكنولوجي تهدف لتحسين مراكز السوق / المنتج الحالي . ويرى (Mome,etal,2007:910) البراعة بأنها القدرة على استكشاف الامكانات الجديدة لمواجهة التغيرات المستقبلية في بيئة الاعمال وبفس الوقت استغلال حالات التأكد الحالية لمواجهة متطلبات العمل الحالية . كما اكد (Menguc&Auh,2008:455) على انها مزيج من القدرات الاستكشافية والاستغلالية . وقدم (Oreilly&Tushman,2008:185) البراعة على انها القدرة المتعززة في تعلم القادة ويعبر عنها من خلال القدرة على اعادة تشكيل الموجودات التنظيمية الحالية والمقدرات بطريقة غير روتينية للتكيف للظروف المتغيرة . ويرى (Canderasekaran,2009:180) ان البراعة التنظيمية تمثل القدرة على تنفيذ الابداع وتحسين الاستراتيجيات المتبعة ، كما أنها تتطلب موازنة الأنشطة عبر المستويات التنظيمية المتعددة بضمن ذلك الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات الفعالة ذات القيادة الجيدة . واكد (Cao,etal,2009:781) ان البراعة هي التوجه الابداعي للشركة من ناحية تقديم

اسواق/منتجات جديدة (استكشاف) وتحسين الاسواق/المنتجات الحالية (الاستغلال) . كما اشار (Walrave at el,2010:6) الى البراعة التنظيمية على انها قدرة المنظمة لعمل شينين مختلفين في الوقت نفسه وبشكل خاص الاستغلال الامثل للفرص والبحث عن فرص جديدة. وعرف (Turner,etal,2013:317) البراعة على انها القدرة على استخدام وصقل المعرفة الحالية (استغلال) وبنفس الوقت خلق معرفة جديدة لتجاوز اي حالة نقص في المعرفة (الاستكشاف) . واكد (Yigit,2013:18) على انها تتمثل بقدرة المنظمة على تخصيص الموارد لتحقيق النجاح في نشاطي الاستغلال والاستكشاف معاً .

ومن هنا يمكن القول بأن البراعة التنظيمية من المفاهيم التي ترتبط بالتناقض الظاهري في مكوناتها ولكنها تتصف حقيقة بالتكامل بين مفهومين يمثلان وجهين لعملة واحدة لدى المنظمات وهما الاستفادة من المتاح من الموارد لدى المنظمة واستغلالها بالشكل الامثل والكفاءة (الاستغلال) وبنفس الوقت البحث عن الفرص الكامنة في السوق وتطوير الافكار الابداعية الحديثة (الاستكشاف) وكلا العمليتين تسهمان في تحقيق تفوق المنظمة رغم تناقضهما الظاهر واختلاف ادوات تطبيقهما وهذا ما يعطي المنظمة القوة والتنافسية في السوق .

2- مداخل البراعة التنظيمية

ركزت الادبيات على ثلاث مداخل فيما يتعلق بتمكين البراعة داخل المنظمة من خلال دراسة 1976 Duncan في بحثه الاصيل وهي دمج الاصطفافات المتناقضة للمنظمات المبدعة والكفاءة المطلوب لتغيير هيكلها مع الوقت لتتواءم مع استراتيجياتها بمعنى ان المنظمات تحقق البراعة من خلال نمط متسلسل لتغيير الهياكل مع الوقت . واكد (Papachroni,etal,2014:1) على اقتراح Duncan المتضمن تشكيل هياكل مزدوجة في المنظمة لدعم مبادرات الابداع وتنفيذها . وبذلك تحتاج المنظمات الى الاستكشاف والاستغلال بوقت واحد . واقترحوا بان ذلك ينجز من خلال الاستكشاف والاستغلال المستقل للوحدات الفرعية ذات الهياكل المنفصلة كل واحدة منها مع عملياتها وهيكلها وفرادها وثقافتها ولكن مع العمل بتكامل لضمان استخدام الموارد والقدرات بشكل امثل .

واعتماداً على فكرة اختلاف نشاطات الاستغلال والاستكشاف فقد تبنت البحوث مفهوم البراعة ابتداءً على اساس المدخل الهيكلي للفصل بين وحدات العمل التي تستثمر وتستغل الموجودات ووحدات العمل التي تستكشف وتبحث عن الفرص والتنسيق بينها عن طريق فريق فريق الادارة العليا . واقترح (Gibson&Birkinshaw,2004:210) بأن البراعة يمكن ان يتم تبنيها من خلال بيئة تنظيمية داعمة تمكن الافراد من اختبار التأكيد على نشاطات الاستثمار (الاستغلال) او الاستكشاف في الاوقات المختلفة (وبذلك يتم اقتراح نوع من الفصل المؤقت للنشاطات على مستوى الافراد) . وهذه الفكرة تم احاقها بمفهوم البراعة بمعنى ان المنظمات تختار بين التأكيد على الاستغلال ومدد طويلة والتأكيد على الاستكشاف ومدد قصيرة من خلال توازن دقيق الشد الملازمة . ان مفاهيمية البراعة تفترض وجود خصائص متضاربة بين نشاطات الاستغلال والاستكشاف وتصف حلولاً عن طريق الفصل الهيكلي او الفصل المؤقت (Papachroni,etal,2014:2) .

واقترح (Gibson& Birkinshaw,2004:209) لاحقاً ان المنظمات يمكن ان تكون بارعة من خلال تصميم خصائص تسمح للافراد باتخاذ القرار حول تقسيم اوقاتهم بين نشاطات الاستغلال والاستكشاف . وهنا تتحقق البراعة السباقية من خلال بناء مجموعة من العمليات او الانظمة لتمكين الافراد وتشجيعهم لصنع احكامهم الخاصة حول كيفية تقسيم الوقت بين النشاطات المختلفة من اجل تحقيق الاصطفاف والتكيف (Oreilly&Tushman,2013:7) . وتتضمن المداخل الاتي :

أ. البراعة الهيكلية

وتعني عملية الموازنة بين الاستكشاف / الاستغلال من خلال السعي لاستخدامهما من قبل الوحدات الفرعية المستقلة بأن واحد . وتتحقق البراعة الهيكلية في المنظمة من خلال تطوير اليات هيكلية تتواءم مع متطلبات المنافسة التي تواجهها المنظمة لتحقيق الموازنة والقدرة على التكيف (Raisch&Brikinshaw,2008:375) . ويرى (Oreilly&Tushman,2008:192) بان البراعة هنا لا تستلزم فقط وحدات هيكلية مستقلة من اجل الاستكشاف والاستغلال ولكن تستلزم أيضاً مقدرات وانظمة ومحفزات وعمليات وثقافات مختلفة (Oreilly&Tushman,2013:9) . وهذه الوحدات المنفصلة تعمل معاً من خلال مقصد استراتيجي مشترك ومجموعة مشتركة من القيم والية مستهدفة للاستفادة من الموجودات المشتركة (Oreilly,etal,2009:1) .

وفي هذا المداخل تعد قدرة المنظمة على ادراك الفرص الجديدة واستغلالها من خلال الاستكشاف والاستغلال في آن واحد . وهذه المسألة ترتبط بالقيادة وليس بالهيكل (Oreilly&Tushman,2011:1-18) . فالمنظمات البارعة تعمل على ادارة الكفاءة قصيرة الامد والنمو طويل الامد من خلال الفصل الهيكلي للاستكشاف والاستغلال في وحدات عمل مختلفة (Tushman&Oreilly,1996:8) . واعتماداً على ثقافة الابداع التدريجي غالباً ما يخلق عداءً مؤسستياً تجاه الابداع غير المستمر (المتقطع) وبالتالي سيتنافس كل منهما على الموارد النادرة لذلك اقترح الكاتب فصل الهياكل داخل نفس المنظمة لمحاولة جمع المقدرات والانظمة والاجراءات المتعكسة لكل من الاستكشاف والاستغلال . فوحدات الاستكشاف تتصف بالصغر واللامركزية مع عمليات غير ثابتة في مقابل وحدات الاستغلال التي تتصف بالكبر والمركزية مع عمليات مستقرة وثابتة (Benner&Tushman,2003:28) . وهذا الفصل الهيكلي اثار مسألة الحاجة الى اليات متنوعة للتكامل بين هذه الوحدات . وقد اكد (Oreilly&Tushman,2004:77) على دور فريق الادارة العليا كرابط للمنظمة والذي يتعامل مع المنظمة ككل عبر ادارة الشد الذي ينشأ بين الاستغلال (الابداع التدريجي) والاستكشاف (الابداع المتقطع) . كما اقترح (Jensen,etal,2009:797) ايضاً بأن التكامل الاجتماعي للادارة العليا وسيلة لتسهيل وتنسيق وادارة المتطلبات المتصارعة للوحدات الهيكلية المنفصلة . اما (Lubatkin,etal,2006:646) فقد اقترح بأن التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا من خلال السلوك التعاوني وتبادل المعلومات واتخاذ القرار المشترك يعتبر مهم جدا لتحسين البراعة واداء المنظمة . وقد توسع كل من (Carmeli&Halevi,2009:207) في

هذا الخط من التفكير واقتروا بأن عمليات فريق الادارة العليا (مثل التكامل السلوكي) والقدرات مثل (التعقيد السلوكي) يمكن ان يقود الى البراعة التنظيمية . وقد نقل (Jensen,etal,2009:798) مستوى التكامل من الادارة العليا الى الادارة الوسطى مقترحين استخدام التداخلات بين الوظائف (مثل قوى المهام والفريق والاتصال بين الاشخاص) كوسائل للتمكين من تبادل المعرفة داخل الوحدات التنظيمية التي تدير كل من الاستكشاف والاستغلال .

ب. البراعة السياقية

ان البراعة الهيكلية تحاول حل مشكلة العلاقة بين الاستكشاف والاستغلال عبر وسائل هيكلية. ولكن (Gibson&Birkinshaw,2004:209) اقترحوا بان هذه المشكلة يمكن حلها على المستوى الفردي من خلال ما اطلقوا عليه (البراعة السياقية) والتي تعرف بانها المقدرة السلوكية على الاصطفاف والتكيف بوقت واحد من خلال المحيط التنظيمي لوحدة العمل والذي هو توليفة من ادارة الاداء والدعم الاجتماعي . لذلك فان مفهوم البراعة السياقية لا يتحقق من خلال الفصل ولكن من خلال بناء مجموعة من العمليات او الانظمة التي تمكن وتشجع الافراد عند صنع قراراتهم واحكامهم حول كيفية تقسيم وقتهم بين المتطلبات المتصارعة المرتبطة بالاصطفاف والتكيف (Gibson&Birkinshaw,2004:210). وقد اظهر الباحثان بأن المحيط التنظيمي وبالخصوص التفاعل بين الانضباط والمرونة والدعم والثقة يمكن ان يشكل قدرة الافراد على الاختيار بين الاصطفاف والتكيف على اساس يومي . فالاصطفاف (يظهر مع الاستغلال) يشير الى الارتباط بين عمل نماذج النشاطات في وحدة العمل بحيث تعمل جميعها باتجاه نفس الاهداف ، والتكيف (يظهر مع الاستكشاف) يشير الى القدرة على نشاطات اعادة الترتيب بسرعة في وحدة العمل لمواجهة متطلبات التغيير في بيئة المهام وهذا المدخل يرى امكانية تحقيق البراعة داخل نفس وحدة العمل بدلاً من استخدام الفصل الهيكلية لنشاطات الاستغلال والاستكشاف في وحدات مختلفة تنسق بينها الادارة العليا . (Papachroni,etal,2014:5-6).

واكد (Mohabir,2008:58) الى أن البراعة تكون سياقية لأنها تظهر من ملامح سياقها التنظيمي. فالبراعة السياقية تمثل المقدرة السلوكية المتمركزة على العمليات والأنظمة وهي سياق معطى يركز على تحقيق التوازن بين المواءمة والتكيف عبر الوحدات التنظيمية المختلفة. لذلك فان القدرة على الموازنة بين الاستكشاف والاستغلال تعتمد على السياق التنظيمي الذي يتصف بتفاعل الانضباط والمرونة والثقة ويتطلب ذلك محيط تنظيمي داعم يشجع الافراد على صنع احكامهم الخاصة حول كيفية تقسيم الوقت بين المتطلبات المتضاربة للتكيف والاصطفاف، لذلك فان البراعة السياقية تختلف عن الهيكلية بالاتي (Oreilly&Tushman,2013:11) :

1. التأكيد في البراعة السياقية يكون على الافراد وليس الوحدات وتعتمد على احكامهم الخاصة للتمييز بين الاستكشاف والاستغلال .
2. تتحقق البراعة السياقية عندما يتفق الافراد بأن وحداتهم متكيفة وقابلة للاصطفاف .
3. لا يمكن تحديد الانظمة والعمليات التنظيمية التي تمكن الافراد من اجراء التعديلات فضلاً عن انها تشجع على المرونة والانضباط والثقة .

وهذا المنظور يرى امكانية تحقيق البراعة داخل نفس وحدة العمل بدلاً من استخدام الفصل الهيكلية لنشاطات الاستغلال والاستكشاف في وحدات مختلفة تنسق بينها الادارة العليا . وبالرغم من الادلة التجريبية التي تذهب لابعد من مستوى الافراد ولا يبعد من البراعة السياقية كما اقترحت اولاً الا ان مفهوم البراعة السياقية نفسه يعتمد على الفصل المؤقت على المستوى الفردي . فيتم انجازها عندما يكون الافراد قادرين على الاختيار بين نشاطات الاستغلال او الاستكشاف في اوقات مختلفة اعتماداً على الموقف . (Papachroni,etal,2014:-6)

وحسب (Birkinshaw&Gibson,2004:47) . فان سلوك البراعة يتصف بالقدرة على اتخاذ المبادرات وادراك الفرص خارج التجارب الشخصية للفرد والبحث عن التنسيق والقدرة على التعامل مع ادوار مختلفة والقدرة على ايجاد التداوبية .

ت. البراعة على مستوى الافراد

لقد اعتمدت الدراسات البراعة على المستوى الفردي على افتراض ان المنظمات البارعة تحتاج الى اشخاص بارعين قادرين على فهم وادراك متطلبات كل من الاجراءات الاستغلالية والاستكشافية (Oreilly&Tushman,2004:74). وان الدور الرئيسي للادارة الوسطى في اكتساب كل من استغلال السوق والابداع التكنولوجي من خلال ما اسماه (الادارة المزدوجة) وتعني القدرة على الموازنة بين النشاطات المخططة والطارئة والتوفيق بين فهم السوق والفهم التكنولوجي . ولان هذه النشاطات تتطلب تفاوض اجتماعي ثابت في المنظمة تظهر اهمية الحوافز والفرص للمدراء من اجل الالتزام بالادارة المزدوجة (الثنائية) وهذا يسلط الضوء على الحاجة لكل من الحلول الهيكلية والثقافية الاجتماعية (Lassen,etal,2009:22) . وقد ركز (Mom,etal,2007:910) ايضاً على مستوى المدراء الافراد في التحليل عندما اختبر تدفق المعرفة من الاسفل للاعلى ومن الاعلى الى الاسفل والتدفق الافقي بالنسبة الى نشاطات الاستغلال والاستكشاف للمدراء . فقد وجدوا ان نشاطات الاستغلال والاستكشاف متكاملة وانية ، وتدفق المعرفة من الاعلى للاسفل يحسن نشاطات الاستغلال بينما التدفق من الاسفل للاعلى والتدفق الافقي يحسن نشاطات الاستكشاف . كما ان (Mom,etal,2009:812) قد عرفوا المدراء البارعين بانهم متعددي المهام وقادرين على التعامل مع المتناقضات وهم غالباً ما يجدون مهاراتهم ومعارفهم وتجاربهم .

وقد استكشف (Eisenhardt,etal,2010:1263) كيف يمكن للقادة الموازنة بين الكفاءة والمرونة من خلال التفكير والتجربة المترتبة بشكل عالي . واقترحوا انه من خلال الوسائل التجريبية والتنوع الادراكي المعرفي ومقاطعة سير الاعمال والتي تكون ملازمة حتماً للمرونة والكفاءة فان المدراء يستخدمون الحلول الادراكية المعرفية البسيطة لحل مشاكل التوترات المعقدة

للاستكشاف والاستغلال . والعديد من الكتاب وضعوا مفهوم البراعة التنظيمية من خلال هذه المداخل والجدول (1) يبين كتابات البراعة التنظيمية :

جدول (1) : كتابات البراعة التنظيمية

ت	الكاتب	تعريف البراعة	المقترحات
1.	Tushman&Oreilly,1996	المنظمات البارعة هي التي تكون قادرة على تنفيذ كل من التغيرات النشوية والثورية	وحدات صغيرة مستقلة لها هياكل وعمليات مختلفة وثقافات مختلفة في المنظمة تمارس نشاطات الاستكشاف
2.	Alder,etal,1999	المنظمات البارعة هي تلك التي تستطيع تجاوز المبادلة بين الكفاءة والمرونة	الكفاءة والمرونة في نظام انتاج توبوتا كان ممكناً بسبب الاستخدام الفاعل لاربعة اليات تنظيمية تساعد على تحويل المبادلة والتدريب والثقة هما العوامل الحاسمة لتحقيقها
3.	Oreilly&Tushman,2004	المنظمات البارعة هي تلك التي تدير نشاطات الاستكشاف والاستغلال وتنجز كل من الابداع التدريجي والجزري	البراعة الهيكلية: فصل هياكل وحدات اعمال الاستكشاف والاستغلال وعمل فريق الادارة العليا على تكامل هذه الوحدات
4.	Gibson&Birkirshaw,2004	البراعة السياقية هي طاقة سلوكية للأفراد من اجل اثبات الاصطفاف والتكيف في ان واحد عبر وحدة العمل ككل	البراعة السياقية: ايجاد محيط تنظيمي عالي الاداء يمكن الافراد من اختيار كيفية تقسيم اوقاتهم بين نشاطات الاصطفاف والتكيف
5.	Smith&Tushman,2005	المنظمات البارعة تبني بنى اساسية وثقافات داخلية غير متوافقة (متعارضة) في وحدات عمل مختلفة ومنفصلة بحيث تستطيع المنظمة استخدام كل من الاستكشاف والاستغلال	التمايز الهيكلي مع وجود فريق الادارة العليا كنقطة تكامل يطور فريق الادارة العليا قدرة ادراكية للموازنة بين التناقضات الناشئة من الشد بين الكفاءة قصيرة الامد (الاستغلال) والابداع طويل الامد (الاستكشاف)
6.	Judg&Blocken,2008	البراعة الاستراتيجية هي القدرة على استكشاف فرص سوق جديدة وبنفس الوقت العمل على الاستغلال الكفوء للسوق الحالية	الوسائل الرئيسية لتصبح المنظمة بارعة استراتيجياً من خلال رعاية القدرة التنظيمية على التغيير والتي تعدل بعدم التأكد البيئي والتراضي التنظيمي
7.	Andriopoulos&Lewis,2009	المنظمات البارعة هي المنظمات القادرة على عمليات ادارة المعرفة المتناقضة والمرتبطة بالابداع التدريجي والجزري	تكامل التكتيكات المتميزة وفهم الشد المتناقض وتكيف البراعة حاجة المنظمات لادارة التناقضات على كل المستويات التنظيمية
8.	Markides&Oyon,2010	المنظمة البارعة هي القادرة على العمل بنماذج عمل ثنائية في نفس الصناعة	البحث عن اجوبة محددة وتطوير بيئة تنظيمية صحية (ثقافة وهيكل ومحفزات وافراد) للحصول على التداوية الممكنة وتحفيز البراعة
9.	Patel,etal,2013	البراعة التنظيمية تشير الى قدرة المنظمة على اخذ الميزة بكفاءة من فرص السوق الحالية وبنفس الوقت الخلق والابتكار لمواجهة تحديات السوق المستقبلية	المنظمات التي تنفذ تطبيقات الموارد البشرية معينة تخلق نظام عمل عالي الاداء يساعد على تطوير مرونة الموارد والضروري لايجاد البراعة التي بدورها تدعم النمو

Resource : Papachroni,etal "Organizational Ambidexterity Through the Lens of paradox Theory: Building a Novel Research Agenda", 2014:p8

3- ابعاد البراعة التنظيمية

لاحظ March بأن تحدي التكيف الاساسي الذي يواجه المنظمات كان في الحاجة الى كل من استغلال الموجودات القدرات الحالية وبنفس الوقت القيام بالاستكشاف والبحث لتجنب حالة السكون في مواجهة التغيرات في الاسواق والتكنولوجيات ، لذلك اتفق عدد من الباحثين والكتاب على مقياس البراعة التنظيمية من خلال بعدي الاستغلال والاستكشاف (March,1991:71) :

أ. الاستغلال

يعني الاستغلال الكفاءة والسيطرة والتأكد وتقليل التباين (Oreilly&Tushman,2013:4) . فالاستغلال هو استخدام النشاطات التي تحقق زيادة الكفاءة وهذا السلوك يركز على العمليات وتقليل الكلف والجودة لتحسين الاداء. لذلك فالشركات المتوجهة الى الاستغلال تهدف الى تحقيق افضل كفاءة ممكنة من خلال التركيز على الانتاج والعمليات وتقليل الكلف (Wulf,etal,2010:2) . وأشار (Pai,2007:24-25) الى أن الاستغلال الأمثل للفرص يمثل قدرة المنظمة لتحسين الأنشطة لخلق قيمة في الأمد القريب، حيث يصمم لتلبية حاجات الزبائن الحاليين في الأسواق الحالية، ويسعى لتوسيع المعرفة والمهارات الحالية وكذلك توسيع المنتجات والخدمات الحالية مع زيادة قنوات التوزيع الحالية أيضا. وأوضح (shoo, 2010:23) أن الاستغلال الأمثل للفرص يؤدي الى إبداع متزايد . وأضاف (Miles & Darroch, 2006: 496) ان هنالك فرص تبدو خارج إستراتيجية المنظمة أو ليس لها علاقة بالإستراتيجية الحالية ، لكن تقويم الفرص خارج الإستراتيجية بشكل نشط على أساس الفرص قد تميل بتريكييات السوق الى التعرف على فرص مستقبلية ،كونها تزيد الموارد الإستراتيجية للمنظمة مع الأهداف والتحرك بالاتجاه الموازنة بين مبادرات التوسيع والتكامل الإستراتيجي المعقد.

ب. الاستكشاف

يعني البحث والاستقلالية والاكتشاف والابداع (Oreilly&Tushman,2013:4) ويشير الى التركيز على ابداع المنتج والنمو لغرض ضمان الفاعلية المستقبلية (Wulf,etal,2010:2) . والشركات التي تتوجه نحو الاستكشاف تهدف الى ايجاد مرونة من خلال مدخل مفتوح على التعلم من خلال التجربة والمباشرة بالمشاريع الابداعية ذات المخاطرة العالية (Gibson,etal,2004:209) . وقد اكد (shoo, 2010:23) ان البحث عن فرص جديدة الى الإبداع الجذري . وقد ذكر (Pai,2007:24-25) أن استكشاف الفرص الجديدة يمثل قدرة المنظمة للتوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة، والاستعداد للتكيف للأسواق المتقلبة. ويؤدي الى ظهور زبائن وأسواق جديدة، وتكوين قنوات توزيع جديدة . فالبحث عن الفرص الجديدة يتطلب معرفة جديدة تختلف عن المعرفة الحالية ومتميزة بالبحث، والاختلاف، والمرونة. لذلك ان أنشطة البحث عن الفرص الجديدة تهدف الى تطوير منتج جديد وخلق منتجات مبتكرة ،عمليات او خدمات (Looy et al,2005:5) .

لقد وصف (March,1991:71) الاستكشاف والاستغلال باعتبارهما نشاطات مختلفة ، فبينما يشير الاستغلال الى الصقل والكفاءة والاختيار والتنفيذ يشير الاستكشاف الى البحث والاختلاف والتجربة والابداع . وهاتين العمليتين تبدوان غير متوافقتين مما يقود الى الشد والتوتر التنظيمي لان كل منهما ستتنافس على الموارد النادرة وتستلزم مقدرات مختلفة داخل المنظمة . فالتجربة والاستكشاف يستهلك وقت اكثر وذلك يستلزم نتائج غير اكيدة وله افق زمني اكثر من عملية استغلال المعرفة الحالية والتوسع بالمقدرات الحالية . لذلك اشار March للحاجة الى التوازن بين الاثنتين من اجل الحصول على الاداء التنظيمي الفائق ، لذلك فان اكتتاب كل من الاستكشاف والاستغلال من خلال (الفصل الهيكلي او المؤقت) سيكون مفيد ونافع للاداء التنظيمي (Papachroni,etal,2014:3) .

ففي السابق كانت اغلب المنظمات تركز اما على الاستكشاف او الاستغلال (Smith,etal,2005:522) . لان الوصول الى مستويات عالية من كلا العمليتين يعد تحدي كبير ومعقد (Raisch,etal,2008:375) . فالتركيز على احد العمليتين قد يسبب فشل المنظمة في سوق . ولان الاستغلال يشير الى تعظيم الاعمال الحالية (Jansen,etal,2005:999) وتوليد الارباح قصيرة الامد فقد يسبب فخ المقدره للمنظمة حيث لا يتم تحديث مقدرات المنظمة وبذلك يتعرض اداء المنظمة بعيد الامد للخطر . كما ان التركيز على الاستكشاف قد يعرض اداء المنظمة بعيد الامد للخطر ايضا لانه يركز على تجديد دائم ومستمر للمقدرات وهذا ممكن ان يقود الى فخ الفشل (Wulf,etal,2010:6) . ومع هذه المخاطر انطلق مفهوم البراعة من خلال الموازنة بين الاستكشاف والاستغلال وان البراعة تقود الى اثر ايجابي على الاداء . لذلك فالبراعة تعتمد على توليفة من كلاهما وتصف سلوك المنظمات التي تنجح في تحقيق مستوى عالي من الاستغلال والاستكشاف بنفس الوقت (Gibson,etal,2004:210) و (Simsek,2009:597) . ومن اجل ادارة المنظمات المتصارعة في بيئة المهام الخاصة بها . وهذا يسمح للمنظمة بأن تكون كفوءة في ادارة متطلبات اعمالها الحالية كما تظهر بنفس الوقت مرونة في التكيف للتحديات والفرص الجديدة في البيئة (Benner,etal,2003:238) .

لذلك يمكن القول أن البراعة التنظيمية الناتجة عن تعزيز قابليات المنظمة للاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة ستكون إدارة استراتيجية ناجحة ،كونها تركز على الأنشطة التي تزيد المرونة والتكيف للتغيرات البيئية وأن المنظمات القادرة على متابعة الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة تحصل على أداء متفوق بشكل آني ويحسن بقاءها على المدى البعيد .

ثانياً : الابداع الجذري

ان المنظمات الاقتصادية بحاجة دائمة الى تطوير مخرجاتها واساليب عملها لتحسين نتائجها وتحقيق التميز . ويعتبر الابداع من اهم العناصر التي تمكنها من تحقيق ذلك ، فالتميز هو نتيجة لعملية الابداع والمنظمة مضطرة على القيام بتنظيمات جديدة وادخال هياكل مرنة وكفاءات تمكنها من التلاؤم بسرعة وبسهولة مع ديناميكية المحيط التقني والاجتماعي . وتهدف عملية الابداع الى تحسين عملية الانتاج ونوعية المنتجات والخدمات واختراق الاسواق الاجنبية بالاضافة الى تحقيق الميزة التنافسية .

1- مفهوم الابداع الجذري

الابداع هو حجر الزاوية في نمو واستدامة المنظمات لمواجهة تقلبات السوق واعداد هذه المنظمات للنمو بعيد الامد . ان الابداع يقدم ميزة تنافسية للشركات من خلال مساعدتها في بناء علاقات اقوى وتطوير منتجات ناجحة وتحسين قيمة الشركة . والابداع عادة ما يرافق النمو والربحية والنجاح لاي منظمة من خلال التركيز على اهم الميادين في المنظمة مثل الافراد والقيادة والثقافة التنظيمية . كما ان الابداع يساعد على ايجاد حلول جذرية ليس فقط في الاقتصاديات المتقدمة ولكن في الاقتصاديات الناشئة ايضاً . لقد ادركت المنظمات اهمية الابداع للتفوق التنظيمي لذلك اصبحت تخصص الكثير من مواردها على البحث والتطوير . ان مفهوم الابداع تم استكشافه وفهمه من منظورات متعددة مثل القدرات التكنولوجية والاستثمار في البحث والتطوير وخلق وادارة المعرفة وغيرها (Kumar,2014:1) .

وهناك عدة تعاريف للابداع فقد عرفه البعض بانه اكتشاف فكرة جديدة من قبل الافراد ، اي ان الفرد المبدع هو الذي يحقق انجازات معينة وفي مجال ونشاط معين ، والبعض الاخر يركز على مفهوم اخر للابداع الا وهو الحدائة ، اي انه قام في عمل مختلف في جوهره وحدائته عن الاعمال السابقة ، اما التعريف الشامل والاكثر شيوعاً هو اعتبار الابداع عملية عقلية ، اي استعمال الانسان عقله لخلق افكار ومفاهيم واشكال فنية ونظريات تتصف بالحدائة . فقد عرف الابداع (Zhuang,1995:14) بانه عملية عقلية ديناميكية تتطلب ان يكون التفكير الابداعي احد مدخلاتها لتطوير افكار جديدة او خلق استخدامات جديدة للمنتجات القائمة مع التاكيد على ان التجديد يجب ان يكون شيئاً افضل . ويمكن وصف ديناميكية الابداع بانها دورة تدور حول الابداع والتغيير . وعرفه (Birkinshaw,etal,2008:825) بانه الاختراع والتطبيق لممارسات وعمليات وهياكل او اساليب والتي تمثل حالة جديدة من الفن والتي تسعى لمزيد من الاهداف التنظيمية . فالمنظمات بحاجة الى الابداع حتى تستجيب لمتطلبات الزبائن المتغيرة وانماط الحياة ، وبغية الاستفادة من الفرص التي تتيحها التكنولوجيا وتغيير الاسواق والهياكل والديناميكيات (Rowley,etal,2011:73) . فالابداع يمثل عملية التجديد الاساسية في اي منظمة (Bessant,etal,2005:1366) .

ويعد الابداع الجذري عاملاً حاسماً في نمو المنظمات والاقتصاديات بشكل عام فالابداع الجذري قد يدمج اسواقاً ويخلق اسواق جديدة ويلغي الاسواق القديمة . وقد يحول المنظمات الصغيرة الى منظمات قائدة في الاسواق ويسقط المنظمات الكبيرة ان لم تمارس الابداع بشكل مستمر (Candy&Tellis,2002:1) فالمنظمات التي تفقد الابداع الجذري عادة ما تسيطر على الاسواق العالمية وتحفز المنافسة الدولية لاقتصاديات الدول (AtuaheneGima,2005:61) . لذلك فلا بد من الابداع الجذري يقود نمو الاسواق ونجاح المنظمات والنمو الاقتصادي للبلد بأن واحد (Sood&Tellis,2005:152) . وعلى هذا الاساس ادرك المدراء والحكومات الاهمية الكبيرة للابداع الجذري . ان الابداع الجذري يعد من الاعمال الخطرة اذ يمكن ان تكون الايرادات به كبيرة جداً ولكن مترافقة مع حالة من عدم التأكد وتكون كلفة الفشل بها كبيرة جداً مع ذلك فان العديد من المنظمات تلتزم بالابداع الجذري من اجل الحفاظ على الميزة التنافسية ويكون على المنظمات ادارة المخاطرة الاستباقية بحيث يتم تحديد المخاطر في مراحل مبكرة من تطوير المنتجات وبالتالي يبقى هناك وقت لاجراء التأثير المطلوب على مسارات الاحداث (Keizen&Halman,2007:3) . و اشار (Griffin,1997:401) الى ان الابداعات الجذرية بانها المنتجات او الخدمات او التقنيات الجديدة المتطورة من قبل المنظمة وهي التي تحل بشكل كامل محل المنتجات او التقنيات الموجودة في الصناعة .

ان المقدرات الابداعية للمنظمة يمكن ان تكون جذرية او تدريجية . اذ يختلف الابداع الجذري عن التدريجي بأن دورة حياة الابداع الجذري تكون اطول واصعب من ناحية امكانية التنبؤ وفيها الكثير من التوقفات والبيدات وتؤثر به الاعتبارات الاستراتيجية اكثر ويعتمد غالباً على فرق العمل التي يكون افرادها ذات اختصاصات متعددة . اما الابداع التدريجي فهو اكثر خطية وامكانية للتنبؤ مع حالات عدم تأكد اقل للموارد ويتضمن علاقات تعاون اكثر بساطة (Keizen&Halman,2007:3) .

فالابداع الجذري هو تقدم تكنولوجي مفاجئ او تغييرات كبيرة في المنتجات او الخدمات او العمليات والتي تقود الى تقادم التصميمات والتكنولوجيات الحالية (Chandy&Tellis,2000:3) . وهو التقدم والقفزة الاستراتيجية والذي يغير كل ما سبقه في مجاله ، ويساهم بشكل واضح في تغيير نمط الحياة العامة ايضاً ، ويحتاج لفترة طويلة في ادخاله وانتشاره لحين تطوير ابداع جذري لاحق . اما الابداع التدريجي يكون نتيجة التغييرات والتحسينات المستمرة في المنتجات او التصرفات ، ويكون في غالب الاوقات تطوراً ضمن الحالة القائمة وليس تطوراً خارجها (Fernez-Walch&Romon,2006:12) . ويسمى الابداع الجذري ايضاً بالاختراق (Gatighon,etal,2004:1103) والذي يمثل وثبة استراتيجية كبيرة تنتقل بالمعرفة على صعيد البحث والمنتجات في السوق الى مستوى نوعي جديد يجعل استثمارات ومعامل وخطوط انتاجية ومنتجات خارج الاستخدام . فالابداع الجذري يتطلب استثمارات كبيرة تتسم بالمخاطرة الكبيرة فهو يدعى بالاستراتيجية الهجومية والذي يحقق ميزة القائم بالحركة . اما الابداع التدريجي او التحسين فيكون باضافة تحسينات وتعديلات جزئية للاستجابة لحاجات السوق والزبائن مما يساهم في ايجاد وتحسين الميزة التنافسية ، ويتطلب استثمارات صغيرة ومخاطر اقل والذي يكون مستمراً وبدون انقطاع حيث يبدأ التحسين كإضافات على الابداع الجذري المحقق . فالتحسين المستمر يعتبر ممارسة فعالة وقوية من اجل ادخال الاضافات الصغيرة المستمرة وبشكل يومي . فالابداع الجذري يعطل المسارات التكنولوجية . وفي مقابل الابداع الجذري هناك الابداع التدريجي ويركز على

المنتجات والخدمات والعمليات الحالية بهدف تحسين وتدعيم قدرتها على خلق قيمة للمنظمة او لتحسين واستغلال المسارات التكنولوجية الحالية (Kohler,etal,2009:6). لكن (Garcia&Calantone,2002:110) اكد على الابداع الجذري على انه يمثل تطور تكنولوجي او معرفي مفاجئ يفصل عن الماضي بكل ابعاده .

فالابداع الجذري هو محور الاهتمام في البحوث حول التصميم ورغم اهميته الكبيرة الا ان الابداعات الجذرية عادة ما تكون نادرة واغلب محاولات الابداع الجذري تعاني من الفشل (Sandbery,2011:23). وان الابداعات الجذرية تأخذ وقت طويل لتصحيحات مقبولة .

اما الابداع التدريجي للمنتج فيشير الى تغييرات صغيرة في المنتج تساعد على تحسين ادائه وتقليل كلفه وتحسين موثوقيته . واغلب المنتجات الناجمة خضعت للابداع التدريجي المستمر لتقليل الكلف وتحسين الفاعلية . لذلك فان الابداع التدريجي هو الشائع اليوم وله اهمية كبيرة في الشركات رغم انه لا يوازي الابداع الجذري في تأثيره . فالابداع الجذري غالباً ما يكون صعباً ومكلفاً في بدايته وهو يدخل مجالات وميادين جديدة ويحقق تغييرات كبيرة وواضحة (Norman&Veranti,2012:6) .

كما ان الاختلافات بين الابداع الجذري والتدريجي تزداد حدة عندما ترتبط بطريقة رسم المنظمة لقاعدة المعرفة التنظيمية الخاصة بها . فقد لاحظ Abernathy&Clark,1985 بأن الابداعات الجذرية تحطم او تنهي قيمة قاعدة المعرفة للمنظمة بينما الابداعات التدريجية تزيد من ملائمة المعرفة الحالية . لذلك فان الابداع الجذري يستند على المعرفة الجديدة بينما يميل الابداع التدريجي لتدعيم وتحسين المعرفة الحالية (Kohler,etal,2009:6) .

2- موجبات الابداع الجذري

ان اهم موجبات الابداع الجذري والتي تظهر عندما تكون بعض المنظمات اكثر ابداعاً من غيرها هي :

أ. قوى العمل الماهرة : تعد قوى العمل الماهرة من اهم موجبات الابداع في المنظمات والدول بشكل عام (Furmun,etal,2002:899). فقوى العمل المتعلمة والماهرة خصوصاً في المجالات العلمية والفنية تعد من اهم ضرورات تطوير وتسويق المنتجات الجديدة لذلك فان الاختلاف في قدرة المنظمات على توظيف والاحتفاظ بالاشخاص الموهوبين يمكن ان يفسر الاختلافات في نتائج الابداع لهذه المنظمات (Sorescu,etal,2007:57) .

ب. رأس المال : يشير رأس المال الى الموارد المالية المتوفرة في البلد أو المنظمة . فالبلدان التي تمتلك نظاماً مالياً قوياً من المحتمل ان تحصل على موارد مالية اكبر من اجل الابداع . ومصادر المدخلات المالية تتضمن المصارف والاسواق المالية ورأس مال المشاريع . فبالنسبة الى تقدم الاسواق المالية هو تمويل الملكية للشركات المؤسسة أما المصارف تعمل كمصدر لتمويل الشركات الخاصة والشركات الصغيرة (Gerard,etal,2009:5). اما على مستوى الشركة فان الموارد المالية المتوفرة للشركات ممكن ان تلعب دوراً مهماً في قيادة الابداع . والشركات التي تمتلك موارد مالية اكبر ممكن ان تحقق قيمة اكبر من ابداعاتها (Soerscu,etal,2003:82) .

ت. الحكومة : لقد اقترحت البحوث السابقة بأن السياسة الحكومية ممكن ان تساعد او تعيق الابداع للشركات العاملة في البلد . ومن اهم السياسات الحكومية هي حماية الحكومات للملكية الفكرية واشتراكها في التطوير التكنولوجي من خلال تشجيع التعاون بين الجامعات والصناعة واشتراكها في بعض القطاعات مثل الدفاع والصحة والتعليم (Gerard,etal,2009:5) .

ث. الثقافة : تشير الثقافة الى المجموعة الجوهرية من المواقف والتطبيقات التي يشترك بها اعضاء المجموعة (البلد او المنظمة) (Hofstede,2003:33). كما ان ثقافة الشركات قد تلعب دوراً مهماً في الابداع الجذري فالثقافة التي تتبنى الابداع قد تساعد على ضمان بقاء المنظمات في قيمة قيادة الابداع (Govindarajan&Kopalle,2004:55) .

3- ابعاد الابداع الجذري Demotions Radical Innovation

هناك انواع عديد من الابداع وقد تختلف تصنيفات الابداع حسب هدف الابداع (على سبيل المثال : الابداع في الانظمة الثقافية / الاجتماعية او الانظمة البيئية او نماذج العمل او المنتجات او الخدمات او العمليات وغيرها) نسبة الى موجبات الابداع (التكنولوجيا او الاسواق او التصميم او المستخدمين وغيرها) او بالنسبة الى شدة وكثافة الابداع (Norman&Verganti,2012:5). لذلك يمكن تقسيم الابداع الجذري الى اربعة ابعاد وهي (Katila,2000:5):

أ. الابداع الجذري التنظيمي : ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي في المنظمة وبشكل غير مباشر بالانشطة الاساسية بحيث يتضمن الاجراءات والادوار والبناء التنظيمي والقواعد واعادة تصميم العمل بالاضافة الى النشاطات الابداعية التي تهدف الى تحسين العلاقات بين الافراد والتفاعل فيما بينهم من اجل الوصول الى تحقيق الاهداف التي تعنى بها المنظمة . فالابداع الجذري من وجهة النظر التنظيمية هو الابداع الذي يدمج التكنولوجيا الجديدة للمنظمة وهي ترتبط بالجذرية التنظيمية والتي تتوقف على انها درجة التغيير التي يحدثها الابداع في تطبيقات المنظمة .

ب. الابداع الجذري الصناعي : ويمثل في طرح المنظمة لمنتجات جديدة او تحسين منتجات قائمة بشكل مستمر لضمان التكيف مع التغييرات المختلفة لبيئتها . ويعني الابداع الجذري للمنتجات الجديدة وجعل المنتجات السابقة متقدمة في الاسواق وايضاً التحول الى القطاعات الصناعية الجديدة .

ت. الابداع الجذري للمستخدمين : ويعني الجذرية في الابداع بانها تقديم الميزة النسبية للمستخدمين . فالابداع الجذري للمستخدمين يظهر في اشكال المنتج المتميزة كلياً والتي تقدم ميزة في الكلفة او الاداء او الجودة على الاشكال السابقة .

ث. الابداع الجذري التكنولوجي : ويعني ان الابداعات التكنولوجية تتمثل اساساً في طرح منتجات جديدة او تعديل القائمة او ادخال عمليات وطرق جديدة على العملية الانتاجية او ادخال تحسينات عليها . فالابداع الجذري التكنولوجي يرسم اساس علمية جديدة او مختلفة يمثل تقدماً كبيراً على التكنولوجيات الحالية (Henderson&Clark,1990:9) .

ثالثاً : المنظمات المتعلمة Learning Organization

ان تسارع التغيرات الاقتصادية واختلال موازين القوى وقصر مدة حياة المنتجات والتطور التكنولوجي المتسارع وشدة المنافسة في سوق عالمية ، كلها عوامل ادت الى زيادة الطلب على المعلومات . وعلم الادارة كغيره من العلوم تأثر بهذه التطورات وواجه تحديات مختلفة نتيجة لثورة المعلومات . لهذا تختلف المنظمات في مدى استجابتها للمتغيرات ومواجهتها للتحديات التي تشهدها بيئتها الداخلية والخارجية ، ومدى وفائها بتقديم سلع وخدمات عالية الجودة تتواءم مع توقعات الزبائن وطموحات المستثمرين لبناء المنظمات المتعلمة القادرة على الاستمرار والتنافس في بيئة غير مستقرة .

ان التحول الى المنظمة المتعلمة يمكن المنظمات من تنوع مصادر معلوماتها من داخل المنظمة ومن خارجها وهذا التعلم يمكن المنظمات من توفير بيئة ثقافية فاعلة ومشجعة على التفكير وبناء الصور الذهنية والحركية وتوليد الافكار الجديدة التي تحقق الميزة التنافسية .

1- مفهوم المنظمات المتعلمة The Concept Learning Organization

بدأت فكرة المنظمة المتعلمة منذ السبعينات من القرن العشرين وهو يمثل تطور لمنظور التعلم التنظيمي لان به امكانية لتطوير التغيير التحويلي في المنظمات . وهي تعني طريقة جديدة للتفكير والعلاقات داخل المنظمات مستندة على مفهوم الانظمة العضوية وليست الالية حيث يعد الانسان مبدعاً خلاقاً ويمتلك القدرة على الخيار وقدرة العمل الاستباقي لاجراء التغيير الاجتماعي والفردي (Villard,etal,2000:1) .

وقد تباينت التعريفات التي قدمها الباحثون والمفكرون للمنظمة المتعلمة باختلاف فلسفاتهم وتعدد تجاربهم وخبراتهم وتخصصاتهم . فيرى (Senge,1990:14) المنظمات المتعلمة بانها المنظمة التي توسع بشكل متواصل ومستمر امكانياتها لخلق مستقبلها . وعرفها (Gravin,1993:80) على انها المنظمة الماهرة في ايجاد واكتساب المعرفة وكذلك في تحويل سلوكها بالطريقة المناسبة التي تعكس التطورات الجديدة التي اكتسبتها . وعرف ايضاً (Senge,1994:4) المنظمات المتعلمة هي المنظمات التي يعمل الافراد بها على زيادة قدراتها على ايجاد النتائج المرغوبة حيث يتم تبني النماذج الجديدة من التفكير وحث الطموح الجماعي للافراد ليتعلم الافراد باستمرار كيفية التعلم معاً . وان المنظمة المتعلمة تسعى لاكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد والغموض ، اعتماداً على قدرات العاملين في تحقيق النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها ، وتسعى المنظمة المتعلمة الى منح العاملين قدراً من المرونة والحرية في التفكير ، مما ينشر عندهم الدافع والطموح للعمل سوياً لا ابتكار نماذج وطرق جديدة في التفكير (Drejer,2000:206) . وعرف (Watkins&Marsik,2003:147) المنظمات المتعلمة بانها التي تتصف بالمشاركة الكاملة للعاملين في عملية التنظيم التعاوني والتغيير الجماعي المسؤول والموجه باتجاه القيم او المبادئ المشتركة . في حين نظر (Kelly,2007:734) الى المنظمة المتعلمة على انها المنظمة القادرة على تغيير سلوكياتها وعقليتها نتيجة لتطور خبراتها . فالمنظمات المتعلمة اكثر من مجرد تعلم فردي وتنشأ من تفاعل الافراد في الجماعات والفرق لمختلف الاحجام . كما ان المنظمات المتعلمة تحتاج الى بيئة مناسبة لتبقى بحيث تمتلك الوقت للتعلم من النشاطات والنتائج الماضية وتكون مستعدة لتقبل الحقائق غير المرغوبة . واد (Jamali,etal,2009: 103) على المنظمات المتعلمة على انها نوع من المنظمات التي تحفز على التجديد التنظيمي المستمر من خلال غرس مجموعة من العمليات الجوهرية التي تسعى للتعلم والتكيف والتغيير . و اشار (Garvin,etal,2008:9) الى المنظمة المتعلمة بانها المكان الذي يتفوق فيه الافراد في خلق واقتناء ونقل المعرفة وتتكون من ثلاث لبنات اساسية هي:بيئة داخلية داعمة للتعلم ، وعمليات وممارسات ملموسة وسلوك قادي يدعم ويعزز التعلم . وقد بين (Silins,etal,2002:25) ان للمنظمات المتعلمة مجموعة من العناصر والتي تتمثل بالاتي :

❖ تنسيق جهود الافراد باتجاه تحقيق الاهداف المشتركة .

❖ الالتزام الفاعل بالتحسين المستمر .

❖ نشر افضل التطبيقات عبر المنظمة .

❖ تدفق المعلومات عبر الشبكات الافقية لنشر الخبرات والارتباط بالعالم الخارجي .

❖ القدرة على الفهم والتحليل واستخدام الانظمة الديناميكية التي تعمل بها المنظمة .

ان المنظمة المتعلمة تسهم في احداث تغيير جذري في المنظمات وتمكن كل فرد من اعضائها الاسهام في تحديد وحل المشكلات باستمرار (Rowden,2001:57) . وينظر الى المنظمة المتعلمة على انها المنظمة التي يعمل العاملون فيها على جميع المستويات الفردية والجماعية لزيادة قدراتهم للوصول الى النتائج التي يهتمون في الواقع بتحقيقها (Karash,2002:3) . ويؤكد بعض الباحثين على ضرورة ان تمتلك المنظمة الخصائص الاتية (Marqwardt,2002:32) :

- ❖ توفير فرص مستمرة للتعلم .
- ❖ استخدام التعلم للوصول الى تحقيق الاهداف .
- ❖ ربط الاداء الفرد بالاداء التنظيمي .
- ❖ تشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات .
- ❖ تطوير واستحداث اجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع .
- ❖ اثاره عملية التحسين وتحفيزها في جميع جوانب المنظمة .
- ❖ الوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة .

2- نماذج المنظمات المتعلمة Learning Organization Models

لا يوجد تعريف محدد للمنظمة المتعلمة ، او مدخل محدد أو استراتيجيات معينة تتبعها المنظمات للتحويل الى المنظمات المتعلمة ، لذلك تم دراسة العديد من النماذج للمنظمة المتعلمة من قبل العديد من الكتاب والباحثين والتي تعكس وجهة نظرهم وطريقة تفكيرهم . وسوف نتطرق في هذا البحث الى نموذج Senge 1990 والذي يعد مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة ، حيث وضع Senge خمس اسس ينبغي ان تلتزم بها المنظمة التي تسعى الى ان تكون منظمة متعلمة وهي على النحو التالي (Senge,2006:11) و (Bordeianu,etal,2014):

- أ. **التفكير النظامي System Thinking** : وتمثل تكامل المعرفة بين العلوم الفرعية والتركيز على الكل بدلاً من الاجزاء والذهاب الى ما وراء الاحداث الى البنية الاساسية مما يقود الى حالة الترابط والعلاقات المتبادلة للاشياء .
 - ب. **الرؤية المشتركة Shared Vision**: وتنشأ هذه الرؤية من الافراد الذين يهتمون فعلاً بأعمالهم والذين يمتلكون حساً قوياً للرؤية الشخصية للجميع . اي قدرة مجموعة من الافراد على رسم صورة مشتركة او متماثلة للمستقبل .
 - ت. **تعلم الفرق Team Learning** : وهو من اهم الابعاد لانه يشمل تعلم الفرق وليس الافراد وهي وحدات تعلم في المنظمات الحديثة فالفرق المتعلم يمثل عالم مصغر للتعلم في المنظمة . فالفرق تتعلم من خلال عملية مكررة من الحركة بين التطبيق والاداء . واهم القرارات التنظيمية يتم اتخاذها في الفرق لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها .
 - ث. **براعة الشخصية Personal Ambidexterity**: توجيه الأشخاص الى توسيع قدراتهم لتحقيق اهدافهم . ولان المنظمات تتعلم فقط من خلال تعلم افرادها (Senge,1990:139) . لذلك يجب ان يكون الافراد قادرين على التعلم والتحسين المستمر .
 - ج. **النماذج الفكرية Mental Models**: وتشير الى ما وراء الوعي الذي يقود الى المعتقدات المكتسبة والتي تحد من التفكير حول كيفية عمل العالم الخارجي وتعني كيفية عمل الافراد وماذا يدركون والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للاحداث من حولهم وكيفية التعامل معهم .
- وقد اشار (Senge,1990:14) الى ان المنظمات المتعلمة تتصف بتقييم وتطوير هذه الابعاد والمعنى الاساسي للمنظمات المتعلمة هو " توسيع القدرات باستمرار لخلق المستقبل"

المبحث الثالث/ الجانب العملي

أولاً : وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول متغيراتها

تحاول الدراسة في هذه الفقرة وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول متغيراتها التي تم اعتمادها وهي المتغير المستقل البراعة التنظيمية وأبعادها (الاستغلال والاستكشاف) ، والمتغير الوسيط الإبداع الجذري وابعاده (الإبداع الجذري التنظيمي والصناعي والتكنولوجي والمستخدمين) والمتغير المعتمد وهو المنظمات المتعلمة وأبعادها (التفكير النظامي وبراعة الشخصية والنماذج الفكرية وتعلم الفرق والرؤية المشتركة). إذ يشير الجدول (2) إلى الوصف العام لآراء عينة الدراسة.

الجدول (2) وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول متغيرات البحث

الابعاد	متوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاجابه %
الاستغلال	3.82	1.013	0.266	76.3
الاستكشاف	3.95	1.011	0.256	79.0
البراعة التنظيمية	3.88	0.849	0.219	77.6
الابداع التنظيمي	4.12	0.803	0.195	82.4
الابداع الصناعي	3.91	0.967	0.247	78.2
الابداع للمستخدمين	3.85	1.042	0.271	76.9
الابداع التكنولوجي	3.86	1.049	0.272	77.2
الابداع الجذري	3.94	0.679	0.172	78.7
التفكير النظامي	4.17	0.875	0.21	83.4
الرؤية المشتركة	4.18	0.897	0.215	83.5
فرق العمل	3.97	0.993	0.25	79.3
براعة الشخصية	3.82	1.177	0.308	76.4
النماذج الفكرية	3.76	1.09	0.29	75.1
المنظمات المتعلمة	3.98	0.68	0.171	79.5

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

1- البراعة التنظيمية

بلغ الوسط الحسابي الموزون للمتغير المستقل البراعة التنظيمية (3.88) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وبلغ الانحراف المعياري (1.013) وهذا يشير الى مدى تجانس البيانات وبلغ معامل الاختلاف (0.266) والنسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول هذا المتغير بلغت (76.3%) . ويدل ذلك على إن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير ما انعكس إيجاباً على إجاباتها وهذا ما نراه واضحاً فالأوساط الحسابية الموزونة لأبعاد الاستغلال والاستكشاف التي تعود للمتغير كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي . وان شدة الإجابة لعينة الدراسة المبحوثة جميعها كانت أعلى من (50 %) إذ بلغت اقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة الدراسة (76.3%) لبعيد الاستغلال.

2- الابداع الجذري

بلغ الوسط الحسابي الموزون للمتغير الوسيط الابداع الجذري (3.94) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وبلغ الانحراف المعياري (0.679) وهذا يشير الى مدى تجانس البيانات وبلغ معامل الاختلاف (0.172) والنسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول هذا المتغير بلغت (78.7%) . ويدل ذلك على إن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير ما انعكس إيجاباً على إجاباتها وهذا ما نراه واضحاً فالأوساط الحسابية الموزونة للابعاد الاربعة التي تعود للمتغير كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي . وان شدة الإجابة لعينة الدراسة المبحوثة جميعها كانت أعلى من (50 %) إذ بلغت اقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة الدراسة (76.9%) لبعيد الابداع الجذري للمستخدمين.

3- المنظمات المتعلمة

بلغ الوسط الحسابي الموزون للمتغير التابع المنظمات المتعلمة (3.98) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وبلغ الانحراف المعياري (0.68) وهذا يشير الى مدى تجانس البيانات وبلغ معامل الاختلاف (0.171) والنسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول هذا المتغير بلغت (79.5%) . ويدل ذلك على إن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير ما انعكس إيجاباً على إجاباتها وهذا ما نراه واضحاً فالأوساط الحسابية الموزونة للابعاد الخمسة التي تعود للمتغير كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي . وان شدة الإجابة لعينة الدراسة المبحوثة جميعها كانت أعلى من (50 %) إذ بلغت اقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة الدراسة (75.1%) لبعيد النماذج الفكرية

ثانياً : اختبار الفرضيات

توطئة :

تم الاعتماد على مجموعة من الوسائل لغرض اختبار الفرضيات وهي مصفوفة الارتباط (معاملات ارتباط بيرسون) وتحليلي الانحدار البسيط والمتعدد . وقد استخدمت مصفوفة معاملات الارتباط البسيط لغرض التحقق من قوة واتجاه علاقات الارتباط الموجودة ما بين أبعاد متغيرات الدراسة واستخدمت تحليلات الانحدار البسيط والمتعدد لغرض اختبار علاقات الأثر المباشر وغير المباشر بين أبعاد متغيرات الدراسة الرئيسية.

1) فرضيات الارتباط

يظهر الجدول (3) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد هذه المتغيرات. ويشير الجدول (3) أيضاً إلى حجم العينة (64) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن يظهر قيمها. فوجود علامة (**) يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى 0.01.

أ. الفرضية الرئيسية الأولى : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد البراعة التنظيمية وبناء المنظمات المتعلمة)

يظهر جدول مصفوفة الارتباط بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين البراعة التنظيمية والمنظمات المتعلمة إذ بلغ معامل الارتباط (0.757). كما بلغت معاملات الارتباط بين أبعاد البراعة (الاستغلال X_1 والاستكشاف X_2) والمنظمات المتعلمة Z (0.681, 0.590) على الترتيب. وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم للفرضية الرئيسية (1) وقبول الفرضية البديلة. ويدل هذا على أن أبعاد البراعة التنظيمية تسهم في توسيع قدرات الافراد ومهاراتهم لتحقيق النتائج المرغوبة.

ب. الفرضية الرئيسية الثانية : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الابداع الجذري وبناء المنظمات المتعلمة).

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (3) بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين الابداع الجذري والمنظمات المتعلمة إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.915). كما أن هناك علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين أبعاد الابداع الجذري (الابداع الجذري التنظيمي Y_1 والصناعي Y_2 ، وابداع المستخدمين Y_3 ، والابداع التكنولوجي Y_4) و بناء المنظمات المتعلمة. وقد بلغت قيم معاملات الارتباط بين هذه الابعاد والمنظمات المتعلمة (0.674, 0.665, 0.669, 0.575) على الترتيب. وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم للفرضية الرئيسية (2) وقبول الفرضية البديلة. ويدل هذا على أن أبعاد البراعة التنظيمية تسهم في زيادة قدرة المنظمة على تحقيق على التعلم والتغير المستمر.

ت. الفرضية الرئيسية الثالثة : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد البراعة التنظيمية والابداع الجذري).

يظهر جدول مصفوفة الارتباط بأن هنالك علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين البراعة التنظيمية والابداع الجذري إذ بلغ معامل الارتباط (0.782). كما بلغت معاملات الارتباط بين أبعاد البراعة (الاستغلال X_1 والاستكشاف X_2) والابداع الجذري Y (0.660, 0.652) على الترتيب. وتدعم هذه النتيجة رفض فرضية العدم للفرضية الرئيسية (3) وقبول الفرضية البديلة. ويدل هذا على أن أبعاد البراعة التنظيمية تسهم في اكتشاف الافكار الجديدة وتنفيذها.

الجدول (3) : مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد البراعة التنظيمية والابداع الجذري والمنظمات المتعلمة

Z	Z5	Z4	Z3	Z2	Z1	X	X2	X1		
.681(**)	.574(**)	.537(**)	.299(*)	.344(**)	.515(**)	.839(**)	.407(**)	1	Correlation	X1
.000	.000	.000	.015	.005	.000	.000	.001		Sig. (2-tailed)	
.590(**)	.665(**)	.388(**)	.199	.335(**)	.370(**)	.838(**)	1	.407(**)	Correlation	X2
.000	.000	.001	.112	.006	.002	.000		.001	Sig. (2-tailed)	
.757(**)	.739(**)	.552(**)	.297(*)	.405(**)	.527(**)	1	.838(**)	.839(**)	Correlation	X
.000	.000	.000	.016	.001	.000		.000	.000	Sig. (2-tailed)	
.674(**)	.213	.338(**)	.602(**)	.750(**)	.445(**)	.438(**)	.338(**)	.396(**)	Correlation	Y1
.000	.089	.006	.000	.000	.000	.000	.006	.001	Sig. (2-tailed)	
.665(**)	.355(**)	.469(**)	.472(**)	.498(**)	.463(**)	.621(**)	.307(*)	.735(**)	Correlation	Y2
.000	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.013	.000	Sig. (2-tailed)	
.669(**)	.154	.663(**)	.542(**)	.378(**)	.512(**)	.392(**)	.275(*)	.382(**)	Correlation	Y3
.000	.221	.000	.000	.002	.000	.001	.026	.002	Sig. (2-tailed)	
.575(**)	.786(**)	.375(**)	.099	.258(*)	.374(**)	.726(**)	.872(**)	.347(**)	Correlation	Y4
.000	.000	.002	.435	.038	.002	.000	.000	.005	Sig. (2-tailed)	
.915(**)	.552(**)	.666(**)	.592(**)	.644(**)	.638(**)	.782(**)	.652(**)	.660(**)	Correlation	Y
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	

n=64

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

(2) اختبار فرضيات التأثير البسيط

أ. الفرضية الرئيسية الرابعة : (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للبراعة التنظيمية على بناء المنظمات المتعلمة)
لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة فإن الدراسة ستعتمد على تحليل الانحدار البسيط باستخدام معامل بيتا وقيمة (F) ومعامل التحديد (التفسير) (R^2).
وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية :

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الاستغلال على المنظمات المتعلمة .

يظهر جدول (4) نتائج تحليل الانحدار ويبين وجود تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للاستغلال على المنظمات المتعلمة . إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.457) . وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (54.4) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (7.08) . مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (0.463) بمعنى أن بعد الاستغلال يفسر ما نسبته 46.3% من التغيرات التي تطرأ على المنظمات المتعلمة . وبذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (1).

2. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الاستكشاف على المنظمات المتعلمة .

يظهر جدول نتائج تحليل الانحدار (4) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) لبعد الاستكشاف على المنظمات المتعلمة . إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.397) . وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (33.5) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (7.08) . مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (0.348) بمعنى أن الاستكشاف يفسر ما نسبته 34.8% من التغيرات التي تطرأ على المنظمات المتعلمة . وبذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (2).

وبعد التأكد من صحة الفرضيات الفرعية السابقة يتم اختيار الفرضية الرئيسية الرابعة . إذ يظهر جدول نتائج تحليل الانحدار (4) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للبراعة التنظيمية على المنظمات المتعلمة . إذ بلغت قيم معامل بيتا (0.606) . وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (84.6) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (7.08) . مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد (0.573) بمعنى أن البراعة التنظيمية تفسر ما نسبته 57.3% من التغيرات التي تطرأ على المنظمات المتعلمة . وبذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية الرابعة.

الجدول (4) : ملخص معادلات الانحدار وقيم (R^2) و قيمة F المحسوبة للفرضية الرئيسية الرابعة

قيمة R^2	قيم F	معادلة الانحدار	المتغيرات المستقلة	الفرضية الرئيسية الرابعة
463.0	4.54	$Z=2.237+0.457 X1$	الاستغلال	
348.0	5.33	$Z=2.413+0.397 X2$	الاستكشاف	
0.573	84.6	$Z=1.625+0.606 X$	البراعة التنظيمية	

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ب. الفرضية الرئيسية الخامسة : (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للابداع الجذري على المنظمات المتعلمة) وتتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الابداع الجذري التنظيمي على المنظمات المتعلمة . يظهر من جدول نتائج تحليل الانحدار (5) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للابداع الجذري التنظيمي على المنظمات المتعلمة . إذ بلغت قيمة معامل بيتا (570.0). وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.52) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (7.08). مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد للابداع الجذري التنظيمي (455.0). وبذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (1).
 2. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للابداع الجذري الصناعي على المنظمات المتعلمة . يظهر من جدول نتائج تحليل الانحدار (5) هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للابداع الجذري الصناعي على المنظمات المتعلمة . إذ بلغت قيمة معامل بيتا (468.0). وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (9.49) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (7.08). مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد للابداع الجذري الصناعي (442.0) ويعني ذلك أن الابداع الجذري الصناعي يفسر (44.2%) من التغيرات التي تطرأ على المنظمات المتعلمة . وبذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (2).
 3. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للابداع الجذري للمستخدمين على المنظمات المتعلمة . يظهر من جدول نتائج تحليل الانحدار (5) هنالك تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للابداع الجذري للمستخدمين على المنظمات المتعلمة . إذ بلغت قيمة معامل بيتا (436.0). وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (51) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (7.08). مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد للابداع الجذري للمستخدمين (448.0) ويعني ذلك أن هذا البعد يفسر (44.8%) من التغيرات العكسية التي تطرأ على المنظمات المتعلمة . وبذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (3).
 4. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للابداع الجذري التكنولوجي على المنظمات المتعلمة . يظهر من جدول نتائج تحليل الانحدار (5) هنالك تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) للابداع الجذري التكنولوجي على المنظمات المتعلمة . إذ بلغت قيمة معامل بيتا (-373.0). وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.31) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (7.08). مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد للابداع الجذري التكنولوجي (331.0) ويعني ذلك أن هذا البعد يفسر (33.1%) من التغيرات العكسية التي تطرأ على المنظمات المتعلمة . وبذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية (4).
- وبعد التأكد من صحة الفرضيات الفرعية السابقة يتم اختيار الفرضية الرئيسية الخامسة. إذ يظهر من جدول نتائج تحليل الانحدار (5) هنالك تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) لمتغير الابداع الجذري على المنظمات المتعلمة . إذ بلغت قيمة معامل بيتا (916.0). وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (324) وهي أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (7.08). مما يدل على معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية، وقد بلغ معامل التحديد لمتغير الابداع الجذري (837.0) ويعني ذلك أن متغير الابداع الجذري يفسر (83.7%) من التغيرات العكسية التي تطرأ على المنظمات المتعلمة . وبذلك يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية الخامسة.

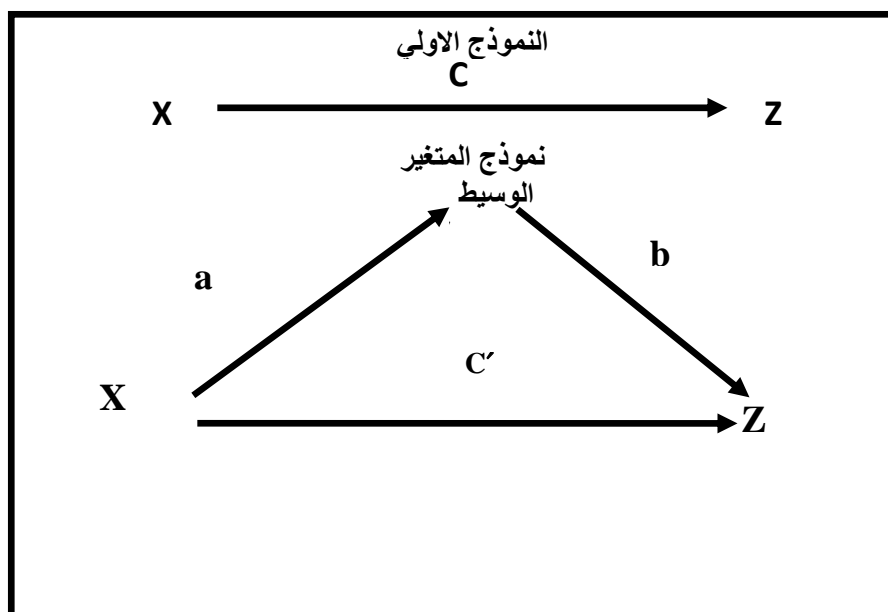
الجدول (5) : ملخص قيم معادلات الانحدار و (R^2) و قيمة F للفرضية الرئيسية الخامسة

قيمة R^2	قيم F	معادلة الانحدار	الابعاد	الفرضية الرئيسية السابعة
455.0	52.3	$Z=1.62+0.570 Y1$	الابداع التنظيمي	
442.0	9.49	$Z=2.15+0.468 Y2$	الابداع الصناعي	
448.0	51	$Z=2.3+0.436 Y3$	الابداع للمستخدمين	
331.0	1.31	$Z=2.54+0.373 Y4$	الابداع التكنولوجي	
837.0	324	$Z=0.373+0.916 Y$	الابداع الجذري	

المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

ت. الفرضية الرئيسية السادسة: (لا يوجد تأثير غير مباشر للبراعة التنظيمية على بناء المنظمات المتعلمة من خلال الابداع الجذري)

يتم اختبار الدور الوسيط لمتغير الابداع الجذري باستخدام طريقة (Baron & Kenny:1986:1176) وهي من الطرق الشائعة لاختبار الآثار المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات المستقلة على المتغيرات المعتمدة بوجود متغير وسيط، ويسمى هذا الاختبار باختبار النموذج الوسيط وحسب الشكل الأتي :



شكل (2) : توضيح نموذج المتغير الوسيط

(Baron & Kenny, "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations "1986:P1176

وهناك أربع خطوات لتحقيق مجموعة من الشروط اللازمة للتأكد من وجود التأثيرات غير المباشرة بوجود المتغير الوسيط هي كالآتي:

- 1- تكون قيمة معامل بيتا المعيارية لمعادلة الانحدار بين البراعة التنظيمية (X) والمنظمات المتعلمة (Z) (المسار C) معنوية.
- 2- تكون قيمة معامل بيتا المعيارية لمعادلة الانحدار بين البراعة التنظيمية والابداع الجذري (Y) (المسار a) معنوية.
- 3- تكون قيمة معامل بيتا المعيارية لمعادلة الانحدار بين الابداع الجذري (Y) والمنظمات المتعلمة (Z) بوجود المتغير المستقل (البراعة التنظيمية X) (المسار b) معنوية.
- 4- تكون قيمة معامل بيتا المعيارية لمعادلة الانحدار بين البراعة التنظيمية (X) والمنظمات المتعلمة (Z) بوجود المتغير الوسيط (الابداع الجذري Y) (المسار C') معنوية.

أ. اختبار الشرط الاول

يظهر الجدول (6) نتائج اختبار الشرط الاول للعلاقة بين المتغير المستقل بابعاده (الاستغلال والاستكشاف) والمتغير المعتمد (المنظمات المتعلمة)

جدول (6) : الشرط الاول من اختبار المتغير الوسيط

المنظمات المتعلمة					الخطوة الاولى
F	R ²	T	Sig.	معامل بيتا	
42.8	0.58	5.8	.000	0.354	الاستغلال X1
		4.1	.000	0.252	الاستكشاف X2

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة

يلاحظ من الجدول معنوية نموذج الانحدار المتعلق بالخطوة الاولى وأن المتغيرات الاولى والثاني قد حققت الشرط الاول بمعنوية (0.01). وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (42.8) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.98) مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار ويتحقق بذلك الشرط الاول.

ب. اختبار الشرط الثاني

يظهر الجدول (7) نتائج اختبار الشرط الثاني للعلاقة بين المتغير المستقل بإبعاده (الاستغلال والاستكشاف) والمتغير الوسيط (الابداع الجذري)

جدول (7) : الشرط الثاني من اختبار المتغير الوسيط

الابداع الجذري					المتغيرات المستقلة	الخطوة الثانية
F	R ²	T	Sig.	معامل بيتا		
48.7	0.611	5.45	0.000	0.317	X1 الاستغلال	
		5.29	0.000	0.309	X2 الاستكشاف	

المصدر :إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة

يلاحظ من الجدول معنوية نموذج الانحدار المتعلق بالخطوة الثانية وأن المتغيرات الاولى والثاني قد حققت الشرط الثاني بمعنوية (0.01). وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (48.7) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.98) مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار ككل ويتحقق بذلك الشرط الثاني.

ت. اختبار الشرط الثالث

يظهر الجدول (8) نتائج اختبار الخطوة الثالثة المتعلقة بمعنوية العلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد بوجود المتغير المستقل

جدول (8) : الشرط الثالث من اختبار المتغير الوسيط

المنظمات المتعلمة					المتغيرات المستقلة	الخطوة الثالثة
F	R ²	T	Sig.	معامل بيتا		
113.3	0.848	2.04	0.045	0.091	X1 الاستغلال	
		.098-	0.922	0.04-	X3 الاستكشاف	
		10.3	0.000	0.830	الابداع الجذري Y	

المصدر :إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة

يلاحظ من الجدول معنوية نموذج الانحدار المتعلق بالخطوة الثالثة وأن المتغير الوسيط قد حقق الشرط الثالث بمعنوية (0.01). فقد بلغت قيمة بيتا (0.830) وهو يشير الى الاثر الموجب للابداع الجذري على المنظمات المتعلمة بوجود المتغير المستقل (البراعة التنظيمية) وبلغت قيمة (F) المحسوبة (113.3) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.13) مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار ككل ويتحقق بذلك الشرط الثالث.

ث. اختبار الشرط الرابع

يتضمن اختبار الشرط الرابع مقارنة المسار الانحداري للعلاقات بين المتغيرات المستقلة (الاستغلال والاستكشاف) بوجود المتغير الوسيط (الابداع الجذري) مع المسار الانحداري للعلاقة المباشرة بين المتغيرات المستقلة والمتغير المعتمد (المنظمات المتعلمة). فعندما تنخفض قيمة البيتا للمسارات في الحالة الاولى عن المسارات في الحالة الثانية يشير ذلك الى تحقق الشرط الرابع بمعنى وجود توسط جزئي للمتغير الوسيط دون الاهتمام بمستوى المعنوية للمسارات. وللتحقق من توسط المتغيرات الوسيطة (الابداع) سيتم اختبار كل بعد على حده لمعرفة مدى توسط كل واحد من هذه الابداع بين المتغيرات المستقلة والمتغير المعتمد وكالاتي :

1) اختبار توسط الابداع الجذري التنظيمي

من أجل اختبار توسط الابداع لجذري التنظيمي للعلاقة بين البراعة التنظيمية والمنظمات المتعلمة نقارن المسارات الانحدارية للجدول (9) مع المسارات الانحدارية للجدول (6) في الشرط الاول وتظهر نتائج هذه المسارات في الجدول الاتي :

جدول (9) : التحقق من توسط الابداع الجذري التنظيمي

المنظمات المتعلمة					المتغيرات المستقلة	الخطوة الرابعة
F	R ²	T	Sig.	معامل بيتا		
52	0.722	5.1	0.000	0.267	X1 الاستغلال	
		3.7	0.000	0.192	X3 الاستكشاف	
		5.5	0.000	0.355	الابداع التنظيمي Y1	

المصدر :إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة

يظهر من الجدول اولا تحقق الشرط الثالث الخاص بمعنوية المسار الانحداري للمتغير الوسيط إذ بلغت قيمة بيتا (0.355) بمعنوية (0.01). وبذلك يمكن الانتقال الى التحقق من الشرط الرابع بخصوص بعد الابداع الجذري التنظيمي. ويظهر من الجدول الآتي :

- يتوسط الابداع الجذري التنظيمي العلاقة بين المتغير المستقل (الاستغلال) والمتغير المعتمد (المنظمات المتعلمة) لان بيتا في الخطوة الرابعة (0.267) أقل من قيمة البيتا في الخطوة الاولى (0.354).
 - يتوسط الابداع الجذري التنظيمي العلاقة بين المتغير المستقل (الاستكشاف) والمتغير المعتمد (المنظمات المتعلمة) لان بيتا في الخطوة الرابعة (0.192) أقل من قيمة البيتا في الخطوة الاولى (0.252).
- بمعنى رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الاولى أي يتوسط بعد الابداع الجذري التنظيمي للعلاقة بين البراعة التنظيمية والمنظمات المتعلمة .

(2) اختبار توسط بعد الابداع الجذري الصناعي

من أجل اختبار توسط الابداع الجذري الصناعي للعلاقة بين البراعة التنظيمية والمنظمات المتعلمة نقارن المسارات الانحدارية للجدول (10) مع المسارات الانحدارية للجدول (6) في الشرط الاول وتظهر نتائج هذه المسارات في الجدول الآتي :

جدول (10) : التحقق من توسط الابداع الجذري الصناعي

المنظمات المتعلمة					المتغيرات المستقلة	الخطوة الرابعة
F	R ²	T	Sig.	معامل بيتا		
35.7	0.619	2.28	0.026	0.182	X1 الاستغلال	
		4.39	0.000	0.250	X3 الاستكشاف	
		3.09	0.003	0.247	Y2 الابداع الصناعي	

المصدر :إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة

- يظهر من الجدول اولا تحقق الشرط الثالث الخاص بمعنوية المسار الانحداري للمتغير الوسيط إذ بلغت قيمة بيتا (0.247) بمعنوية (0.01). وبذلك يمكن الانتقال الى التحقق من الشرط الرابع بخصوص الابداع الصناعي. ويظهر من الجدول الآتي
- يتوسط الابداع الصناعي العلاقة بين المتغير المستقل (الاستغلال) والمتغير المعتمد (المنظمات المتعلمة) لان بيتا في الخطوة الرابعة (0.182) أقل من قيمة البيتا في الخطوة الاولى (0.354).
 - يتوسط الابداع الصناعي العلاقة بين المتغير المستقل (الاستكشاف) والمتغير المعتمد (المنظمات المتعلمة) لان بيتا في الخطوة الرابعة (0.250) أقل من قيمة البيتا في الخطوة الاولى (0.252).
- بمعنى رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الثانية أي يتوسط الابداع الجذري الصناعي للعلاقة بين البراعة التنظيمية والمنظمات المتعلمة .

(3) اختبار توسط الابداع الجذري للمستخدمين

من أجل اختبار الابداع الجذري للمستخدمية للعلاقة بين البراعة التنظيمية والمنظمات المتعلمة نقارن المسارات الانحدارية للجدول (11) مع المسارات الانحدارية للجدول (6) في الشرط الاول وتظهر نتائج هذه المسارات في الجدول الآتي :

جدول (11) : التحقق من توسط الابداع الجذري للمستخدمين

المنظمات المتعلمة					المتغيرات المستقلة	الخطوة الرابعة
F	R ²	T	Sig.	معامل بيتا		
57.5	0.726	5.1	0.000	0.260	X1 الاستغلال	
		4.3	0.000	0.210	X3 الاستكشاف	
		6.08	0.000	0.284	Y3 الابداع الجذري للمستخدمين	

المصدر :إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة

- يظهر من الجدول اولا تحقق الشرط الثالث الخاص بمعنوية المسار الانحداري للمتغير الوسيط إذ بلغت قيمة بيتا (0.284) بمعنوية (0.01). وبذلك يمكن الانتقال الى التحقق من الشرط الرابع بخصوص بعد الابداع الجذري للمستخدمين. ويظهر من الجدول الآتي
- يتوسط الابداع الجذري للمستخدمين العلاقة بين المتغير المستقل (الاستغلال) والمتغير المعتمد (المنظمات المتعلمة) لان بيتا في الخطوة الرابعة (0.260) أقل من قيمة البيتا في الخطوة الاولى (0.354).
 - يتوسط الابداع الجذري للمستخدمين العلاقة بين المتغير المستقل (الاستكشاف) والمتغير المعتمد (المنظمات المتعلمة) لان بيتا في الخطوة الرابعة (0.210) أقل من قيمة البيتا في الخطوة الاولى (0.252).

بمعنى رفض فرضية العدم للفرضية الفرعية الثالثة. أي يتوسط الابداع الجذري للمستخدمين للعلاقة بين البراعة التنظيمية والمنظمات المتعلمة.

4) اختبار توسط الابداع الجذري التكنولوجي

من أجل اختبار توسط الابداع الجذري التكنولوجي للعلاقة بين البراعة التنظيمية والمنظمات المتعلمة نقارن المسارات الانحدارية للجدول (12) مع المسارات الانحدارية للجدول (6) في الشرط الاول وتظهر نتائج هذه المسارات في الجدول الاتي :

جدول (12) : التحقق من توسط الابداع الجذري التكنولوجي

المنظمات المتعلمة					المتغيرات المستقلة	الخطوة الرابعة
F	R ²	T	Sig.	معامل بيتا		
30.2	0.579	5.97	0.000	0.356	X1 الاستغلال	
		0.795	0.430	0.091	X3 الاستكشاف	
		1.65	0.104	0.177	الابداع الجذري التكنولوجي Y4	

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة

يظهر من الجدول عدم تحقق الشرط الثالث الخاص بمعنوية المسار الانحداري للمتغير الوسيط (الابداع الجذري التكنولوجي) إذ بلغت قيمة بيتا (0.177) بمعنوية (0.104). وبذلك لا داعي للانتقال الى التاكيد من الشرط الرابع بمعنى أن بعد الابداع الجذري التكنولوجي لا يتوسط العلاقة بين المتغير المستقل (البراعة التنظيمية) والمتغير المعتمد (المنظمات المتعلمة) بمعنى تحقق فرضية العدم للفرضية الفرعية الرابعة.

5- الفرضية الرئيسية السابعة: (لا توجد علاقة أثر متعدد للبراعة التنظيمية والابداع الجذري معا في المنظمات المتعلمة) .

من أجل اختبار الفرضية أعلاه استخدمت الباحثة طريقة الانحدار المتعدد، ومن خلال استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.16)، ويبين الجدول الاتي معاملات الانحدار المتعدد :

جدول (13) : التحقق من الفرضية الرئيسية السابعة

R ²	قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار	قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار	المنظمات المتعلمة		
			A	B	
0.837	165	81.	0.37	0.086	البراعة التنظيمية
		10.2		0.832	الابداع الجذري

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة

يتبين من الجدول أن قيمة معامل انحدار البراعة التنظيمية والابداع الجذري على المنظمات المتعلمة بعد تفاعلها معا كانت (0.086 , 0.832) على الترتيب وما يدعم صحة معادلة الانحدار أن قيمة (t) المحسوبة لمعامل الانحدار بلغت (1.8 , 10.2) على التوالي وكلاهما معنويان عند مستوى (5% و 1%) على الترتيب. ولقد بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية أنموذج الانحدار بشكل عام (165) وهي قيمة معنوية عند مستوى (1%)، ولقد بلغت قيمة معامل التفسير (R²) (0.837) ما يعني أن تفاعل المتغيرين معا يفسر ما نسبته (83.7%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع، أما النسبة الباقية (16.3%) فتعود لمتغيرات غير داخلية في الأنموذج. بمعنى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية السابعة.

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

1. ان تبني الابداع الجذري سلوكا في المنظمات يعد من سمات الادارة الحديثة لكونه وسيلة تؤدي الى تفوق وتميز المنظمات عن منافسيها الاخرين فضلاً عن قدرتها على تنويع منتجاتها لتحقيق حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة .
2. اظهرت النتائج الاحصائية بأن اهتمام العينة ببعث الاستكشاف تجاوز اهتمامهم ببعث الاستغلال مما يشير الى التوجه نحو استكشاف الفرص الجديدة في تحقيق هدف المنظمة .
3. ظهر الابداع التنظيمي واضحاً وتميزاً نسبة الى باقي ابعاد الابداع حسب وجهة نظر العينة اذا ارتفع معدل ادراك العينة لهذا البعد بمعنى ان العينة ترى بأن المنظمة مدار البحث تعتمد اكثر على بناء القواعد النظامية واعادة تصميم العمل وتحسين العلاقات بين الافراد .
4. كان لبعث الرؤية المشتركة دوراً واضحاً نسبة لباقي الابعاد لمتغير المنظمات المتعلمة مما يشير الى اهمية بناء صورة مشتركة للمستقبل من قبل جميع العاملين .
5. هناك تأثير مباشر ايجابي وقوى للبراعة النظامية على بناء المنظمات المتعلمة بمعنى اسهام عمليات الاستغلال والاستكشاف المستمرة في تطوير وبناء منظمات متحولة ومتعلمة تطبق ما تمتلكه من معرفة في جميع انشطتها .
6. اظهرت النتائج الاحصائية وجود تأثير غير مباشر للبراعة التنظيمية في بناء المنظمات المتعلمة عبر الابداع الجذري بمعنى ان ابعاد الابداع الجذري تسهم في تقوية العلاقة بين البراعة التنظيمية وبناء المنظمات المتعلمة .

ثانياً : التوصيات

1. اختيار الافراد الذين يتمتعون بقدرات ابداعية وقدرات عالية على التعلم ولديهم القدرة على احداث التوازن المرغوب بين الاداء الاستغلالي والاداء الاستكشافي والتنقل بينهما مع سهولة التكيف وبناء صورة ذهنية جيدة لدى المجتمع بشكل عام .
2. ضرورة استخدام انماط ادارية معاصرة من قبل الشركة لغرض تحفيز العاملين على توليد الافكار الابداعية .
3. استحداث وحدة متابعة تقنية او ادارية ترتبط مباشرة مع الادارة العليا والمراكز البحثية الاكاديمية والمهنية لغرض الوقوف على احداث المستجدات في التطورات التقنية واخذ الافكار الابداعية التي تحتاج الى ابداع في داخل المنظمة والعمل على تنفيذها بما يخدم مصلحتها .
4. التأكيد على عمليات الاستغلال للموارد المتاحة وتحقيق الكفاءة اللازمة عبر الاستخدام الامثل لهذه الموارد من خلال توزيعها وتخصيصها بشكل ملائم على جميع الوحدات العاملة .
5. الاهتمام بعملية الابداع المرتبطة باستخدام المنتجات من قبل المستهلكين وتحسين كفاءة المنتج في الاداء وتقليل الكلف عبر وسائل اقتصادية النطاق والحجم .
6. بناء نماذج فكرية موحدة وشاملة باتجاه تحقيق اهداف المنظمة من اجل فرض نموذج فكري للبناء والتعلم المستمر والاستفادة من الخبرات المتراكمة عبر نقل المعرفة بين العاملين القدامى والجدد والتأكيد على مبدأ التعاون بشكل فرق العمل وحل المشاكل المختلفة التي تواجه المنظمة .

► **Book**

- 1- Keizer, Jimme A , Hal man ,Johannes I.M , " Diagnosing Risk in Radical Innovation Projects. ResearchTechnology Management, Industrial Research Institute,Inc.2007.
- 2- Köhler, Christian, Sofka, Wolfgang and Grimpe, Christoph "Selectivity in Search Strategies for Innovation –From Incremental to Radical, From Manufacturing to Services" center for European Economic Research, 2009.
- 3- Marquardt, M. J. "Building the learning organization: mastering the five elements for corporate learning", Palo Alto, USA: Davies-Black Inc.2002.
- 4- Senge, P.M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization New York: Doubleday.1990.
- 5- Senge,P.M.,etal."The Fifth Discipline Fieldbook ,Doubleday , New York ,NY,1994.

► **Periodical**

- 1- Achilladelis, B, Schwarzkopf, A., and Cenes, M. ‘The dynamics of technological innovation: The case of the chemical industry’, Research Policy, Vol. 19,No.1,1990.
- 2- Anderson, P., and Tushman, M. ‘Technological discontinuities and dominant design: A cyclical model of technological change’, Administrative Science Quarterly Vol. 35, No.1,1990.
- 3- Atuahene-Gima, Kwaku , "Resolving the Capability Rigidity Paradox in New Product Innovation," Journal of Mar-keting, 69 (October), Vol.61,No.83,2005.
- 4- Benner, M. J., & Tushman, M. L. "Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited". Academy of Management ,Vol.28,N0.1,2003.
- 5- Bordeianu , Otilia, Hapenciuc,Cristian-Valentin , Bejinaru, Ruxandra and Burciu ,Aurel , " Dimensions of the Learning Oganization Within Pharmaceutical Companies in Romania," Journal Management challenges for Sustainable Development", November ,Vol.1,No.1, 2014.
- 6- Boumgarden, Peter, Nickerson, Jackson and Zenger, Todd R. "Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation and organizational performance". Strategic Management Journal,Vol. 33,No.1,2012.
- 7- Brown, Shona L. and Eisenhardt, Kathleen M. " The art of continuous change: Linking complexity theory and time-based evolution in relentlessly shifting organizations". Administrative Science Quarterly,Vol, 42,No.1,1997.
- 8- Carmeli, A., & Halevi, M. Y. "How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contex-tual ambidexterity". Leadership Quarterly,Vol, 20,No.1,2009.
- 9- Chandy, R.K. and G.J. Tellis , "The incumbent’s curse? Incumbency, Size and Radical Product Innovation", Journal of Marketing.Vol. 64 No.4, 2000.
- 10- Chandy,Rajesh&G,Tellis, "The Incumbents Curse? Incum-bency, Size, and Radical Product Innovation," Journal of Mar-keting, 64 July, Vol.1,No.7,2000.
- 11- Drejer, A. "Organizational learning and competence development", The Learning Organization, Vol. 7, No. 4,2000.
- 12- Eisenhardt, K. M., Furr, N. R., & Bingham, C. B. "Micro foundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments". Organization Science Journal ,Vol. 21,No.1,2010.
- 13- Furman, J.L., M.E. Porter, and S. Stern , "The Determinants of National Innovative Capacity," Research Policy,Vol. 31,No.6,2002.
- 14- Garcia, R., and R. Calantone. "A critical look at technological innovation typology and innovativeness." The Journal of Product Innovation Management .Vol. 19,No.1,2002.
- 15- Gatignon, H., M.L. Tushman, W. Smith and P. Anderson "A Structural Approach to Assessing Innovation: Construct Development of Innovation Locus", Type and Characteristics, Management Science.Vol. 48, o.1,2004.
- 16- Gerard J.Tellis, Jaideep C. Prabhu, and Raiesh K. Chandy, "Radical Innovation in Firms A cross Nations," Journal of Marketing , Vol.73,No.(1),2009.

- 17- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. " The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity". *Academy of Management Journal*, Vol.47,No.1,2004.
- 18- Gravin , David ," Building a learning organization" , *Harvard Business Review* , Jules.Vol.1,No.1,1993.
- 19- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. "The interplay between exploration and exploitation". *Academy of Management Journal*,Vol. 49,No.1 ,2006 .
- 20- Henderson, R., and Clark, K. 'Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No.1,1990.
- 21- Jamali,D., Khoury , G. and Sahyoun ,H.,"From bureaucratic organizations to learning organizations, An evolutionary roadmap" ,*The Learning Organisation*,Vol.13,No.4,2006.
- 22- Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., Van Den Bosch, F. a. J., & Volberda, H. W. "Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms". *Organization Journal Science*,Vol. 20,No.1, 2009.
- 23- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. a. J., & Volberda, H. W. "Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents". *Schmal enbach Business Review (SBR)*, Vol.57, No.1,2005.
- 24- Jansen, Justin P., Van den Bosch, Frans A. and Volberda, Henk "Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter?". *Academy of Management Journal*,Vol. 48,No.1,2005.
- 25- Katila, Riitta, "Measuring Innovation Performance. Also Using Patent Data to Measure Innovation Performance " *International Journal of Business Performance Measurement*,Vol.2,No.1,2000.
- 26- Kelly, Diane R.; Murray Lough; Rosemary Rushmer; Joyce E. Wilkinson; Gail Greig & Huw T. O. Davies, "Delivering feedback on learning organization characteristics- using a Learning Practice Evaluation in Clinical Practice", *Journal Organization* Vol. 13, No.5,2007.
- 27- Kelly, Mitleton," What are the Characteristics of a Learning Organization? Complexity and Management: Moving from Fad to Firm Foundations"" *Emergence*, Vol.1, No.2, www.lse.ac.uk/complexity,2004.
- 28- Kurmar,V. " Understanding Cultural Differences in Innovation : A Conceptual Framework and Future Research Directions "*Journal of International Marketing* Vol 22, No.3,2014 .
- 29- Levine, Ross and Sara Zervos."Capital Control Liberaliza-tion and Stock Market Development," *World Development*,Vol. 26,No.7,1998.
- 30- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Yan, L., & Veiga, J. F. "Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration". *Journal of Management*, Vol.32,No.1,2006.
- 31- March, J. G. "Exploration and exploitation in organizational learning". *Organization Science*,Vol. 2,No.1,1991.
- 32- Mom, T. J. M., Van Den Bosch, F. a. J., & Volberda, H. W. "Investigating managers exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizon-tal knowledge inflows". *Journal of Management Studies*,Vol. 44, No.1,2007.
- 33- Mom, T. J. M., Van Den Bosch, F. a. J., & Volberda, H. W. "Understanding variation imanagers ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms". *Organization Science Journal*, Vol.20,No.1,2009.
- 34- O'Reilly, Charles A. and Tushman, Michael L. "Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit". *California Management Review*,Vol. 53,No.1,2011.
- 35- O'Reilly, Charles A. and Tushman, Michael L." Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma". *Research in Organizational Behavior*, Vol.28,No.1,2008.
- 36- O'Reilly, Charles A., Harreld, J. Bruce and Tushman, Michael L. "Organizational ambidexterity: IBM and emerging business opportunities". *California Management Review*, Vol.51,No.1,2009.

- 37- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. "The ambidextrous organization". Harvard Business Review, Vol. 82, No.1, 2004.
- 38- Prahalad, C. K. "Source of Breakthrough Innovations," Journal of product Innovation Management, Vol.29, No.1, 2012.
- 39- Raisch, Sebastian and Birkinshaw, Julian . "Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators". Journal of Management, Vol. 34, No.1, 2008.
- 40- Rosenkopf, L. and A. Nerkar, " Beyond Local Search: Boundary-Spanning, Exploration, and Impact in the Optical Disc Industry", Strategic Management Journal .Vol. 22, No.4, 2001.
- 41- Rowden, W. R. "The learning organization and Strategic change", Advanced Management Journal, Vol. 66, No.3, 2001.
- 42- Rowden, W.R. " The Learning Organization and Strategic Change " Advanced Management Journal, Vol.14, No.1, 2001 .
- 43- Senge, P. "The Leader's New York" building a learning organization Sloan Management Review Vol:16, No.3, 1990.
- 44- Silins Halia, Zarins Silja & Mulford Bill , " What characteristics and processes define a school as a learning organisation? Is this a useful concept to apply to schools?", International Education Journal Vol 3, No 1, 2002.
- 45- Simsek, Z. "Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding". Journal of Management Studies, Vol.46, No.1, 2009.
- 46- Simsek, Zeki, Heavey, Ciaran, Veiga, John F. and Souder, David. "A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes". Journal of Management Studies, Vol. 46, No.1, 2009.
- 47- Smith, W. K., & Tushman, M. L. "Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation Streams". Organization Science, Vol.16, No.1, 2005.
- 48- Sood, Ashish and Gerard J. Tellis , "Technological Evolution and Radical Innovation," Journal of Marketing, 69 (July). Vol.1, No.1, 2005.
- 49- Sorescu, Alina B., Rajesh K. Chandy, and Jaideep C. Prabhu , "Sources and Financial Consequences of Radical Innovation: Insights from Pharmaceuticals," Journal of Marketing, 67 October, Vol.1, No.1, 2003.
- 50- Sorescu, Alina B., Rajesh K. Chandy, and Jaideep C. Prabhu , "Why Some Acquisitions Do Better Than Others: Product Capital as a Driver of Long-Term Stock Return," Journal of Marketing Research, Vol.44 , No.1, 2007.
- 51- Subramaniam, M. and M.A. Youndt , "The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities", Academy of Management Journal. Vol. 48, No.3, 2005.
- 52- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. "Ambidextrous organizations: Managing evolution-ary and revolutionary change". California Management Review, Vol.38, No.1, 1996.

► **Enternet**

- 1- Karash, R. " Learning Organization Dialog on Learning Organization available at <http://www.worldstd.com> , 2007 .
- 2- Norman, Donald A. and Verganti ,Roberto, " Incremental and Radical Innovation: Design Research versus technology and meaning change" norman@nngroup.com and oberto.verganti@polimi.it, 2012.
- 3- Villardi ,Beatriz Quiroz , Leitão ,Sérgio Proença , " The Learning Organization Concept to Develop Organizational Learning and Change" Instituto de Administração e Gerência (IAG), 2000.

ملحق (1)

University of Kerbala
College of Administratio
& Economics
Department of Business
Management



جامعة كربلاء
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

نموذج الاستبانة

حضرة المدير المحترم

عدت هذه الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة الموسومة بـ" دور البراعة التنظيمية في بناء المنظمات المتعلمة عبر الابداع الجذري – دراسة تطبيقية في شركة زين للاتصالات". نرجو الاجابة عنها من قبلكم لما تمتلكونه من خبرة ومعرفة بوصفكم المعنيين في اتخاذ القرارات الرئيسية داخل الشركة . وان تفضلكم بالاجابة المناسبة يسهم في سلامة التحليل ودقة النتائج . علما ان الاجابة تستخدم لاغراض البحث العلمي فقط وتنسم بالسرية التامة .
شاكرين تعاونكم معنا

المدرس الدكتور
زينب مكي البناء / ادارة اعمال
جامعة كربلاء

البراعة التنظيمية
Ambidexterity Organization

البراعة التنظيمية : هي قدرة المنظمة لعمل شئئين مختلفين في الوقت نفسه وبشكل خاص الاستغلال الامثل للفرص والبحث عن فرص جديدة.

ابعاد البراعة

1. الاستغلال

ت	الاسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	تحاول الشركة استعمال الموارد بشكل كبير جدا					
2.	تهتم الشركة بتلبية حاجات الزبائن الحاليين اكثر من المحتملين					
3.	لدى المنظمة قدرة على تحسين انشطتها لخلق قيمة بالامد القريب					
4.	تسعى الشركة للتوسع في المهارات والمعارف الحالية لديها					

2. الاستكشاف

ت	الاسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	تتمكن الشركة من التنبؤ بحدوث الاحداث عند البدء بمشروع جديد					
2.	لدى الشركة قدرة كبيرة على تحسين الفرص السوقية الحالية					
3.	تميل الشركة الى وضع الاهداف التي تقدم تحدي لي وللآخرين .					
4.	لدى الشركة استعدادا تاما للتكيف لتقلبات السوق					

الابداع الجذري
Radical Innovation

الابداع الجذري : يتمثل في دمج اسواقاً ويخلق اسواق جديدة ويلغي الاسواق القديمة . وقد يحول المنظمات الصغيرة الى منظمات قاندة في الاسواق ويسقط المنظمات الكبيرة ان لم تمارس الابداع بشكل مستمر. وهو التقدم والقفزة الاستراتيجية والذي يغير كل ما سبقه في مجاله ، ويساهم بشكل واضح في تغيير نمط الحياة العامة ايضاً

ابعاد الابداع الجذري

1. الابداع الجذري التنظيمي

ت	الاسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	تحرص الشركة على تحقيق الزيادة في عدد براءات الاختراع وتقديم الافكار الجديدة .					
2.	تبادر الشركات الى طرح منتج جديد بشكل دوري					
3.	تسعى الشركة الى تحقيق منتجات جديدة في الامد الطويل					
4.	تسعى الشركة الى تقديم افكار جديدة بشكل مستمر					

2. الابداع الجذري الصناعي

ت	الاسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	تجري الشركة تغييرات جذرية على انظمتها الحاسوبية					
2.	تحفز الشركة الافراد على الاستفادة من المخزون المعرفي					
3.	تعمل الشركة على طرح المنتجات الجديدة					
4.	تحاول الشركة التفوق على المنافسين بالتطوير المستمر للمنتجات الحالية					

3. الابداع الجذري للمستخدمين

ت	الاسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	تستخدم الشركة انماطاً جديدة للمشاركة في اتخاذ القرارات اللامركزية					
2.	تشجع الشركة الافراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصاتهم					
3.	تحاول الشركة اضافة استخدامات جديدة لمنتجاتها					
4.	تعمل الشركة باستمرار على تقليل كلف المنتج					

4. الابداع الجذري التكنولوجي

ت	الاسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	ساعدت براءات الاختراع في الشركة على تحقيق تفوقها على المنافسين					
2.	تشجع الشركة على تقديم المقترحات الجديدة من قبل الاخرين					
3.	ادخال التحسينات على المنتجات الحالية جاءت نتيجة براءات الاختراع التي حصلت عليها الشركة					
4.	تستخدم التكنولوجيا الحديثة للحصول على الابداع					

الامنظمات المتعلمة
Learning Organization

المنظمات المتعلمة : وتعرف على انها نوع من المنظمات التي تحفز على التجديد التنظيمي المستمر من خلال غرس مجموعة من العمليات الجوهرية التي تسعى للتعلم والتكيف والتغيير .

ابعاد المنظمات المتعلمة

1. التفكير النظمي

ت	الاسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	يساعد عاملوا المنظمة بعضهم البعض في عمليات التعلم					
2.	تقدم الشركة وقتا كافيا لدعم التعلم					
3.	تعمل الشركة على تكامل المعارف والتنسيق بين العلوم لتحقيق اهدافها					
4.	تنتهج الشركة منهج التفكير الشامل وليس الجزئي					

2. براعة الشخصية (اتقان)

ت	الاسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	تعمل الشركة على توسيع ادراكات عامليها					
2.	يعد التحسين المستمر للعاملين من اهم اهداف الشركة					
3.	توجه ادارة الشركة عامليها نحو الثقة بالنفس					
4.	تهتم الشركة بالمقترحات التي يقدمها العاملون لديها					

3. النماذج الفكرية

ت	الاسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	تدرك ادارة المنظمة مغزى ونتائج قراراتها					
2.	هناك موضوعية واضحة لدى الادارة عند تحديد الاهداف					
3.	تتقبل الادارة جميع الانتقادات الهادفة عند طرحها					
4.	تدرك الادارة اخطائها بشكل سريع وتعمل على تصحيحها فوراً					

4. تعلم الفريق

ت	الاسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	تمتلك فرق العمل الحرية لتكييف اهدافها وفقا لتطور الاحداث					
2.	تتفتح افكار الشركة اعتماداً على مناقشات فرق العمل					
3.	تتعلم فرق العمل من خلال تبادل الافكار					
4.	يتم تشكيل فرق العمل من مستويات متعددة					

5. الرؤية المشتركة

1.	يشارك الافراد بشكل واسع في اتخاذ القرارات					
2.	لا تفرض الرؤية المستقبلية من قبل القيادة العليا دون مشاركة الافراد					
3.	تساعد نظم الحوافز للشركة على التنافس والارتقاء باداء العاملين					
4.	تشجع الادارة عاملها من اجل التعلم والابتكار					