

"خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها على الابداع الوظيفي: بحث ميداني في كلية الرافدين الجامعة"

جامعة اوروك

م.د علي محمد خليل الشواف

المديرة العامة لشؤون المحاربين – وزارة الدفاع

م.م. رنا فلاح حسن

تاريخ النشر: 2022/7/1

تاريخ القبول: 2021/11/18

الملخص:

يحتل موضوعي خصائص المنظمة المتعلمة والابداع الوظيفي باهتمام متزايد لكونها من الموضوعات التي لها تأثير كبير على وجود المنظمات ومستقبلها. ويهدف البحث الى الوقوف على خصائص المنظمة المتعلمة في بيئة التعليم الاهلي العالي والتي تمكن (كلية الرافدين) من الوصول الى الابداع الوظيفي وقد سعى البحث للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة البحث من خلال اختبار الفرضية الرئيسة والفرعية فيما يخص علاقة التأثير، ولتحقيق اختبارات الفرضيات استخدمت الدراسة الميدانية وطبقت على عينة من افراد الهيئة التدريسية والمستشارين في كلية الرافدين الاهلية في مدينة بغداد، وبلغت (45) فرد، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، كما وتم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية لمعالجة البيانات منها: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الانحدار البسيط والمتعدد. وكانت أبرز نتائج البحث وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في الابداع الوظيفي وان هناك سريان لنموذج التأثير للبحث. واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها ضرورة الاستثمار في تعزيز ودعم خصائص المنظمة المتعلمة وإدامتها وتطويرها لتعظيم القيمة المضافة التي تنعكس على ابداعها الوظيفي وتدعيم ذلك من خلال قدرتها على توليد افكار جديدة وتنفيذ التغيير وحل المشكلات، وضرورة توظيف إدارة كلية الرافدين لخصائص المنظمة المتعلمة بنظرة تكاملية أكثر من تفعيلها بشكل منفرد في تعزيز ابداعها الوظيفي.

الكلمات الدالة: خصائص المنظمة المتعلمة، الابداع الوظيفي

"Characteristics Of The Learning Organization And Its Impact On Functional Creativity: A Field Research At Al-Rafidain University College "

Abstract:

The current research dealt with "Characteristics of the Learning Organization and their Impact on Functional Creativity", as the two topics of characteristics of the learning organization and functional creativity are receiving increasing attention because they are among the topics that have a significant impact on the existence and future of organizations. The research aims at identifying the characteristics of the learning organization in the environment of private higher education, which enables (Al-Rafidain College) to reach functional creativity. The research sought to answer the questions related to the research problem by testing the main and sub hypotheses regarding the impact relationship. To achieve hypothesis tests, the field study was used and applied to a sample of faculty members and advisors at Al-Rafidain Private College in Baghdad city, and it amounted to (45) persons. The data was collected through the questionnaire as a main tool for the research. Several statistical methods were used to process the data including: the arithmetic mean, the standard deviation and the simple and multiple regression coefficient. The most prominent results of the research were the existence of a significant impact relationship for the characteristics of the learning in functional creativity, and that there is a validity of the effect model for research. The study concluded with a set of recommendations, the most important of is the necessity of strengthening and supporting investment in characteristics of the

learning organization, and its perpetuation and development to maximize the added value that is reflected on its functional creativity and supported by its ability to generate new ideas, implement change and solve problems, and the need for Al-Rafidain College administration to employ the characteristics of the learning organization with an integrative perspective rather than activating it individually to enhance its functional creativity.

Keywords: Characteristics of Learning Organization, Functional Creativity

المقدمة:

انتشر مفهوم المنظمة المتعلمة على نطاق واسع بين المنظمات ولا سيما تلك التي تكافح من أجل البقاء في العالم التنافسي اذ تساعد خصائص المنظمة ذات ثقافة التعلم بشكل خاص على زيادة الميزة التنافسية والاستجابة للتغيير والتغلب على الحالة الفوضوية المتغيرة وتعزيز القدرات الابداعية لمنظمات وذلك لأن المنظمات المتعلمة قادرة على مواكبة التطورات والتحسينات في بيئة الأعمال للعمل بنجاح وتعزيز الكفاءة التنظيمية فضلاً عن القدرة العالية والبراعة في خلق المعرفة واكتسابها ونقلها وتعديل سلوكها لتعكس المعرفة والرؤى الجديدة وتمثل عنصر حاسم من عناصر القدرة التنافسية في بيئة ديناميكية، تُطور المنظمة المتعلمة قدراتها بشكل مستمر للحصول على منافع طويلة الاجل وهذا يعني ان المنظمات التي تتبنى ثقافة التعلم يجب أن تمتلك المهارات والقدرات اللازمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها واستخدامها ودعم الأفراد لاكتساب معرفة ورؤى جديدة. ومن جانب اخر يمارس الإبداع دور استراتيجي في مجال الأعمال اذ يعمل قادة الأعمال تحت سقف المنافسة الشديدة للحفاظ على جو محفز للتفكير الإبداعي، لتعزيز المناخ التنظيمي للإبداع الوظيفي والاعتراف بأن التحدي يكمن بفهم متى وأين يجب أن تكون مبدعاً هذا التحدي يعكس على تحديد طريقة زراعة الابداع على نطاق واسع في المنظمة ولاسيما المتعلمة .

المحور الاول – منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تضطلع المنظمات المتعلمة بمهمة حيوية الا وهي التناغم مع المتغيرات البيئية التقنية منها والمعرفية الجديدة لمواجهة مسيرة التنافس والبقاء في سبق التميز فما كان لمنظمات العراقية ولاسيما الخدمية الا وان تتبنى الخصائص التي تتحلل بها المنظمات المتعلمة التي تواكب التعلم للارتقاء بمستويات الاداء وصولاً الى الابداع وخاصةً الوظيفي الذي يحمل في ثناياه الافكار والممارسات الجديدة، وسبب التغيرات والتعقيدات في بيئة العمل يختلط على المنظمات فهمها لحاجتها الضرورية للتعلم الذي يخلق الابداع الوظيفي، وفي ضوء ذلك تتضح مشكلة البحث من خلال التساؤلات الاتية:

- (1) ماهي طبيعة وابعاد كل من خصائص المنظمة المتعلمة والابداع الوظيفي في كلية الرافيدين الجامعة؟
- (2) مدى مساهمة خصائص المنظمة المتعلمة في تنمية الابداع الوظيفي؟
- (3) ماهي مستويات التأثير بين متغيرات البحث؟

ثانياً: أهمية البحث:

يكتسب البحث أهمية من خلال تطرقه لموضوع حيوي يساعد المنظمات على تعزيز مكانتها ورفع قيمتها للسيطرة على عملياتها وأنشطتها المختلفة، وهو مفهوم المنظمة المتعلمة وخصائصها حول قدرة المنظمة على أن تتعلم وتكتسب المعرفة وتنقلها بسرعة إلى جميع المستويات الإدارية فضلاً عن تبني روح التفاعل والمشاركة والتعاون في العمل، ولكي تحقق المنظمة ذلك عليها العمل بشكل مستمر على إزالة جميع العقبات والعوائق التنظيمية أمام عملية التعلم والمشاركة لتصل الى هدفها في تحقيق الابداع الوظيفي. اما على الصعيد الميداني تسمو أهمية البحث بالنسبة للبيئة العراقية ولاسيما الجانب الخدمي ويسهم من خلال معالجته ونتائجه في ارشاد الكليات الاهلية وتحديداً عبادة الكلية الرافيدين الى كيفية توظيف خصائص المنظمة المتعلمة للوصول الى الابداع الوظيفي في جميع انشطتها ومستوياتها.

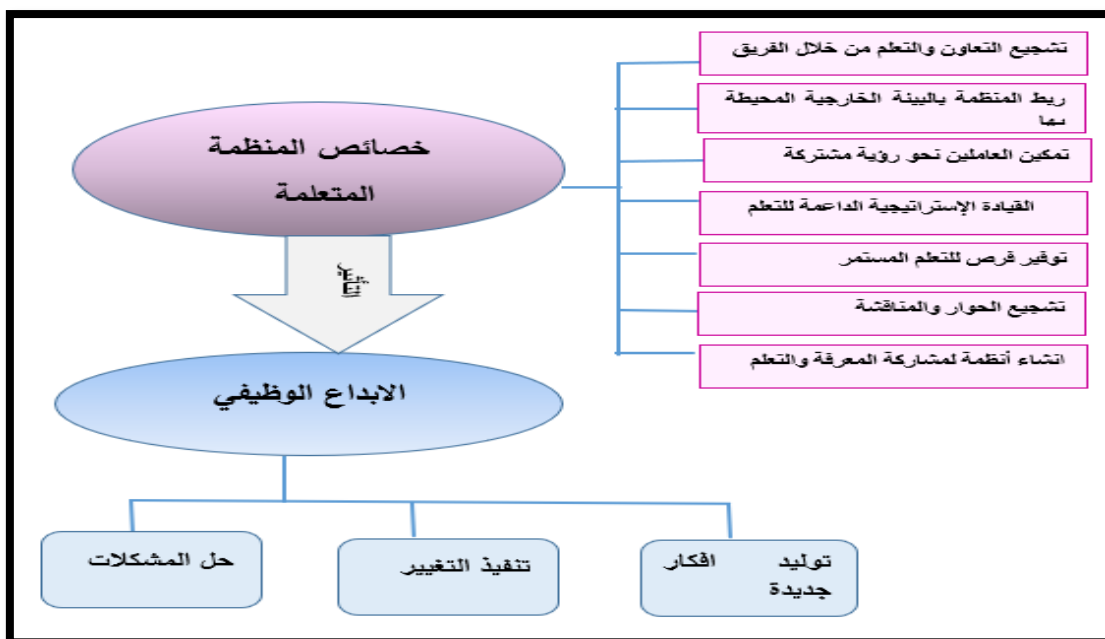
ثالثاً: أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيس للبحث في الوقوف على خصائص المنظمة المتعلمة في بيئة التعليم الاهلي العالي والتي تُمكن (كلية الرافيدين) من الوصول الى الابداع الوظيفي وتحقيقاً لهذا الهدف، يسعى البحث إلى تحقيق الاتي:

- (1) التعرف على المنظمة المتعلمة وخصائصها التي تنسجم مع الدور الذي تؤديه للوصول للابداع الوظيفي في كلية الراافدين الجامعة.
- (2) المعرفة بمساهمة خصائص المنظمة المتعلمة في تنمية الابداع الوظيفي.
- (3) تشخيص مستويات التأثير بين أبعاد خصائص المنظمة المتعلمة وابعاد الابداع الوظيفي في كلية الراافدين الجامعة.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

بعد الاطلاع على عدة مصادر يمكن ملاحظة هناك افتقار الى أنموذج شامل لمتغيرات البحث وانطلاقاً من المضامين المؤشرة في مشكلة البحث والاتجاهات المبينة في أهدافها تم تصميم مخطط البحث الفرضي استناداً الى طروحات (الزرفي، 2017) و(أبو زيد، 2010) كما موضح في الشكل (1)، الذي يبين تأثير خصائص المنظمة المتعلمة (المتغير مستقل) في الابداع الوظيفي (المتغير التابع).



المصدر: اعداد الباحثان

الشكل (1): مخطط البحث الفرضي

الفرضية الرئيسية: هنالك تأثيرات ذات دلالة معنوية لأبعاد خصائص المنظمة المتعلمة في الابداع الوظيفي ويشق منه الفرضيات الفرعية الآتية:

- (1) هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تشجيع التعاون والتعلم من خلال الفريق على الابداع الوظيفي.
- (2) هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها على الابداع الوظيفي.
- (3) هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة على الابداع الوظيفي.
- (4) هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعد القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم على الابداع الوظيفي.
- (5) هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعد توفير فرص للتعلم المستمر على الابداع الوظيفي.
- (6) هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تشجيع الحوار والمناقشة على الابداع الوظيفي.
- (7) هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعد انشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم على الابداع الوظيفي.

سادساً: مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث بكلية الراافدين الجامعة في مدينة بغداد وعمد الباحثان الى اختيار أسلوب العينة القصدية (العمدية) والتي تمثلت في عدد من افراد الهيئة التدريسية والمستشارين الذين لديهم دور في دعم وتفعيل خصائص المنظمة المتعلمة والتي تأثر بدورها على الابداع الوظيفي في المستويات التنظيمية، ومن اجل ضمان تجسيد واقعي لمارسات متغيرات البحث بشكل موضوعي لتحقيق الأهداف المرجوة للبحث ونتيجة لذلك فقد ضمت العينة المكانية (45) فرداً وقد تم التركيز على الأشخاص الذين يساهمون في توجيه المنظمة المتعلمة وتوظيف خصائصها وصولاً للابداع الوظيفي وهم رؤساء الأقسام وعدد من افراد الهيئة التدريسية والمستشارين .

سابعاً: منهج البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي لامتياز هذا المنهج بالنظرة الشمولية واقتراح وصف الحالة بتحليلها.

ثامناً: أدوات البحث والوسائل الاحصائية

- أدوات البحث: المسح المكتبي للمصادر العربية والاجنبية المطبوعة والالكترونية، الاستبانة وتم صياغتها بالاستناد الى مقياس (الزرفي، 2017) فيما يخص خصائص المنظمة المتعلمة، ونموذج (ابو زيد، 2010) فيما يخص الابداع الوظيفي. لغرض التحقق من ثبات الاستبانة تم الاعتماد على اختبار (الفأكرونباخ)، إذ بلغ معامل الفأكرونباخ لفقرات الاستبانة (0.978) وهي قيمة تدل على ثبات عالي للاستبانة وتم استعمال مقياس (Likert) خماسي الدرجات لتصنيف درجات الإجابة والتي يتراوح مجالها بين (1-5).
- الوسائل الاحصائية: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الانحدار البسيط والمتعدد.

المحور الثاني / التأثير النظري

أولاً: خصائص المنظمات المتعلمة

1) تطور المنظمات وصولاً الى المنظمة المتعلمة

تعد العولمة والاستدامة البيئية تحديات حقيقية لمنظمات الأعمال، إذ تواجه الأخيرة صعوبة في تتبع الاتجاهات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية المتغيرة في جميع أنحاء العالم لإجراء التعديلات اللازمة، وهذه المهمة ليست سهلة ومنها ظهرت الحاجة الى نظريات مختلفة لتفسير كيفية ملائمة المنظمات مع بيئتها، وفي ضوء ما تقدم ناقش كلا من (Wheelen & Hunger, 2012) (Wheelen et al, 2015) النظريات التي بينت تطور المنظمات وصولاً الى المنظمات المتعلمة، إذ تشير **نظرية البيئة المجتمعية** على أنه بمجرد إنشاء منظمة بنجاح في بيئة معينة فإنها غير قادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة ويعزى ذلك الى القصور الذاتي الذي يمنع المنظمة من التغيير والتلائم مع البيئة. وبالتالي يتم استبدال المنظمة من قبل منظمات أخرى أكثر ملائمة مع البيئة الجديدة، وعلى الرغم من أنها نظرية شائعة في علم الاجتماع إلا أن الأبحاث فشلت في دعم حجج علم البيئة المجتمعية، أما **النظرية المؤسساتية** على النقيض من ذلك فهي تقترح على أنه يمكن للمنظمات أن تتكيف مع الظروف المتغيرة من خلال محاكاة منظمات ناجحة أخرى وهناك العديد من الأمثلة على المنظمات التي تتكيف مع الظروف المتغيرة من خلال محاكاة استراتيجيات المنظمات المتميزة وتقنياتها الإدارية ومع ذلك لا توضح النظرية كيف أو من الذي يتم تطوير استراتيجية جديدة ناجحة في المقام الأول (Daft, 2010: 189-194) و (Wheelen & Hunger, 2012:12) و (Wheelen et al, 2015: 46). ويذهب **منظور الاختيار الاستراتيجي** خطوة أخرى إلى الأمام لتفسير تطور المنظمات وتكيفها مع البيئة إذ اقترح أنه لا يقتصر دور المنظمات على التكيف مع البيئة المتغيرة لحسب بل يجب ان تتوفر لها القدرة والقوة لإعادة تشكيل بيئتها، أما **نظرية التعلم التنظيمي** فتشير الى إن المنظمة تتكيف بشكل دفاعي مع البيئة المتغيرة وتستخدم المعرفة بشكل محني لتحسين التوافق بينها وبين بيئتها (Wheelen & Hunger, 2012:12) و (Wheelen et al, 2015: 46). ويعد هذا المنظور اوسع من منظور الاختيار الاستراتيجي ليشمل الافراد على جميع المستويات للمشاركة في تقديم مداخلات في القرارات الاستراتيجية، وبناءً على مفاهيم نظرية التعلم التنظيمي، تدرك اغلب المنظمات أنه يجب أن ينتقلوا من التنظيم العمودي إلى منظمة تفاعلية وذلك لتكيف بسرعة أكبر مع الظروف المتغيرة من خلال منظمات المتعلمة.

2) مفهوم واهمية التحول الى المنظمة المتعلمة

انتشر مفهوم المنظمة المتعلمة على نطاق واسع بين المنظمات ولا سيما تلك التي تكافح من أجل البقاء في العالم التنافسي- إذ تساعد المنظمة ذات ثقافة التعلم بشكل خاص على زيادة الميزة التنافسية والاستجابة للتغيير والتغلب على الحالة الفوضوية المتغيرة وتحسين الأداء وتعزيز القدرات الابداعية لمنظمات وذلك لأن المنظمات المتعلمة قادرة على مواكبة التطورات والتحسينات في بيئة الأعمال للعمل بنجاح والتفوق وتعزيز الكفاءة التنظيمية. إذ عرف (Kanten et al, 2015: 1359) المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تركز على التعلم كعنصر حاسم في قيمها ورؤيتها وأهدافها فضلاً عن جميع وظائفها إذ تتميز بتنظيم يدعم أنشطة التعلم المستمر وتبني استراتيجيات لتعزيز بيئة التعلم التي تشمل التعلم الفردي والتنظيمي. ونوه (Gagnon et al, 2015: 637) بأن المنظمة المتعلمة هي التي تمتلك القدرة على التكيف، وتتعلم من الأخطاء، وتكشف عن المواقف التي تعزز التنمية وتدعم مساهمة موظفيها. وأوضح (Khunsoonthornkit & Panjakajornsak, 2018: 458) بأن

المنظمة المتعلمة هي ذات فلسفة وتوجه وقرارات لإيجاد حلول ونتائج مستدامة فضلاً عن دمج وتبادل الآراء مع الشركاء من أجل تعزيز التجديد والثقافة التنظيمية وبناء وتطوير الوعي وفقاً لاستراتيجيات المنظمة. تم الاهتمام بمفهوم المنظمة المتعلمة من قبل العلماء والباحثين منذ اوائل الستينيات من القرن الماضي وذلك لأهميتها للمنظمات في تحقيق الميزة التنافسية الا أنه في العقدين الاخيرين عُدت المنظمات المتعلمة عنصراً أساسياً يوفر للمنظمات ميزة تنافسية ويجعلها مختلفة عن منافسيها في المستقبل (Kanten et al, 2015: 1359) ، وبناءً على ذلك فان للمنظمات المتعلمة اهمية في أربعة أنشطة رئيسة (Wheelen et al, 2015: 46):

(1) حل المشكلات بطريقة منهجية.

(2) تجريب منهج جديد.

(3) التعلم من التجارب الخاصة الحالية والسابقة وكذلك من تجارب الآخرين.

(4) نقل المعرفة بسرعة وكفاءة في جميع أنحاء المنظمة.

في المنظمة المتعلمة يتم الجمع بين التعلم والعمل بطريقة منهجية ومستمرة لضمان استمرارية التحسينات الفردية والجماعية والتنظيمية وهذا يمثل ثقافة التعلم التي تسهم في وجود المنظمة، وان تطوير هذه الثقافة في المنظمة ينطوي على التعلم المستمر لأعضائها، وتتم هذه العملية بالمشاركة الفعالة لتحويل الذاكرة الفردية وهي المعرفة المتراكمة للفرد إلى الذاكرة التنظيمية وليكون التحويل ناجح من المهم إتاحة المعرفة التنظيمية مع امكانية وسهولة انتقالها لتعزيز التعلم التنظيمي (Gagnon et al, 2015: 637).

(3) خصائص المنظمة المتعلمة

تؤثر المنظمة المتعلمة بشكل ايجابي على الاداء التنظيمي ومواقف الأفراد وسلوكياتهم اذ تعزز من التزام العاملين، والرضا الوظيفي، ومستويات المشاركة والابداع في العمل (Kanten et al, 2015: 1359) ، وبصورة عامة هناك أربعة مستويات للتعلم وهي على مستوى الفرد والفريق والمنظمة والمجتمع. اختلف الكتاب والباحثين في تحديد خصائص المنظمة المتعلمة كل من حسب توجهه فهناك من ذهب مع (Senge,1990) الذي حدد خمس خصائص للمنظمة المتعلمة وهي النماذج العقلية، التفوق الشخصي، التفكير المنطقي، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي ومنهم (السامرائي والحسنائي، 2016: 137) و (العيساوي، 2018: 142-143) وهناك من ذهب مع (Marsick& Watkins,2003) وهو ما تم اعتماده في الدراسة الحالية والذي اشار الى ان هناك سبعة خصائص وهي تشجيع التعاون والتعلم من خلال الفريق، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها، تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم، توفير فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والمناقشة، انشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، ومنهم (الزرقي، 2017: 284-285) و (Hussein et al, 2016: 513) و (Khunsoonthornkit&Panjakajornsak, 2018: 458) وهي كالآتي:

(1) تشجيع التعاون والتعلم من خلال الفريق: يعني روح التعاون استخدام الموارد بفعالية كفريق ومشاركة المهارات والخبرات والاتجاهات الاساسية بين الافراد التي يتم تعلمها عن طريق المجموعات .

(2) ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها: وهي تشجيع القادة والعاملين على ايجاد طرق وافكار جديدة للنظر إلى الأشياء وترجمتها إلى أعمال ترتبط بالبيئة سواء كانت داخلية أو خارجية وادخال تحسينات في اساليب العمل وتنويع المنتجات والخدمات ومكافأة المبدعين .

(3) تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة: هو شعور العاملين بالالتزام نحو المجموعة عن طريق وضع تصورات مشتركة للمستقبل ويتم الاتفاق عليها معاً للحصول على استجابة من أعضائها لزيادة تحسين تنفيذ الرؤية الجديدة.

(4) القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم: وتعني وجود قيادة فعالة بشكل إستراتيجي تمتلك القناعة التامة بأهمية التعلم لإحضار المنظمة إلى اتجاهات جديدة .

(5) توفير فرص للتعلم المستمر: وهو محاولة لخلق فرص التعلم لجميع العاملين عن طريق ربط العمل بالتعلم بحيث يتاح للعاملين التعلم أثناء تأدية الأعمال.

(6) تشجيع الحوار والمناقشة: وتعني جهود المنظمة في بناء منصة تدعم الحوارات ورد الفعل والتجريب بين أعضائها.

7) انشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم: يمثل الجهد المبذول لإنشاء طرق للاستفادة وبالتالي يمكن المشاركة في التعلم .

ثانياً: الابداع الوظيفي

1. مفهوم واهمية الابداع الوظيفي

يعد الابداع المحرك الرئيس في نجاح المنظمات وديمومتها، اذ يمكن للمنظمات أن تضع الابداع في انشطتها الوظيفية وممارساتها كأساس لقيادتها وقوتها أمام منافسيها وهذا يعني أن المنظمات يجب ألا تعتمد فقط على تطويرها الداخلي للمنتجات والخدمات الجديدة بل تحتاج إلى تشجيع الابداع في كل وظائفها وعبر حدودها وعلى طول سلاسل التجهيز الخاصة بها (Mostafa&Negm, 2018: 1008) ، عرف (ابو زيد، 2010: 34) الابداع الوظيفي على أنه عملية ذهنية معرفية يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامة ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل الى شئ جديد غير مألوف وقد يكون هذا الشئ سلعة جديدة تو اسلوب جديد او عملية جديدة وغيرها ويعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة والمجتمع بصورة عامة .

يعتمد نظام الابداع الوظيفي على القوى التنظيمية، اذ ان نجاحه في تحقيق المنافع الاجتماعية والاقتصادية يعكس التزام المنظمات بدعم التميز في خلق المعرفة ودعم النظم المتعلقة بالابداع والتقليل من مخاطر الاستثمار في البحث والتطوير وضمان توفير التقنيات الجديدة التي تسهل الممارسات الوظيفية، ويتحقق الإبداع الوظيفي من خلال دمج ذوي الكفاءات والخبرات غير المتجانسة لتقديم افكار وراء وعلاقات جديدة ومتنوعة لم يأت بها احد من قبل (Schiavone, 2014: 30) . يعد الابداع الوظيفي الارضية الصلبة التي تستند عليها المنظمات لبناء القدرات الأساسية اللازمة في خلق ميزة تنافسية مستدامة، ونظراً لبيئة الاعمال الديناميكية وسرعة التغيرات التكنولوجية يكتسب استخدام الابداع لتحقيق ميزة تنافسية أهمية في منظمات الاعمال (Labitzke et al, 2014: 235). تظهر الجوانب الابداعية سواء كانت فكرة أو سلوكاً أو ممارسة أو منتجاً جديداً في المنظمات بطريقتين مختلفتين وهي اما يولد الابداع اي يتم انشاءه وتطويره في المؤسسات أو يعتمد اي يتم إنشاءه في مكان آخر غير المنظمة المعتمدة (Vagnani& Volpe, 2017: 107).

تؤكد الدراسات على أهمية توزيع المسؤوليات الإبداعية في جميع أنحاء المنظمة مع التركيز على دعم الموظفين في عملية إعادة اكتشاف ثقتهم الإبداعية لتوليد الأفكار الجديدة وتجربتها. وقد نوه (Sosa& Connor, 2018: 158) على ان القدرات الإبداعية ضرورية لتعزيز الثراء الوظيفي والبدائل الوظيفية وبناءً على ذلك تسعى المنظمات إلى تعزيز القدرات الإبداعية لجميع موظفيها، وبالنظر إلى التعقيدات التي ينطوي عليها تقييم الأفكار الجديدة وصولاً الى تنفيذها تفضل المنظمة تسع وتسعين فكرة سيئة وفكرة مبدعة على مجرد مائة فكرة جيدة اذ ينتج عن الافكار الجيدة أرباح متوقعة وزيادة الكفاءة، اما الأرباح الهائلة الاستثنائية لا تتحقق الا بالافكار المبدعة فضلاً عن تعظيم الكفاءة الناجمة عن الابداع الوظيفي.

2. ابعاد الابداع الوظيفي :

يعد النشاط الإبداعي في المنظمات بمثابة الجهد والتميز للمحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة بما يتيح لها التفوق على المنافسين والاستجابة للتغيرات والتطورات الديناميكية في البيئة (احمد، 2017: 79). وقد اختلف الباحثين في توجهاتهم لدراسة أبعاد الابداع الوظيفي فقد اشار (الشمري، 2017: 206) الى استراتيجيات الابداع الوظيفي وهي التطور التنظيمي والتخصص الوظيفي والدورية اي قابلية المنظمة على استخدام العديد من الاشكال التنظيمية بشكل متغير.

واوضح (ابو زيد، 2010: 50) ابعاد الابداع الوظيفي من خلال العناصر الثلاث الرئيسة وهي كالآتي:

- 1) تنفيذ التغيير: هي عملية معرفة متى يتم احداث التغيير ومقدار التغيير الذي يجب ان يتم في المنظمة.
- او تنفيذ (تطبيق التغيير): هي الخطوة في عملية اتخاذ القرارات التي تتضمن استعمال القدرات الادارية والمنفعة لترجمة البديل المختار في العمل.
- 2) حل المشكلات: هي عملية جمع المعلومات والتحليل للبدائل واتخاذ الاختيار المناسب.
- 3) توليد افكار جديدة: هي عملية ايجاد وتنفيذ وتمييز للأفكار الجديدة في المنظمة.

تعتمد معظم مجالات توليد الأفكار الابداعية على جانبين أساسيين: الأول أن جميع الأفراد لديهم قدرات إبداعية وثانياً أن هناك تقنيات محددة يمكنها تحويل هذه الإمكانيات إلى أفعال إذ يمكن من خلال تقوية العصف الذهني وضع قواعد للمشاركة تمكن الافراد من أن يفكروا بأكثر من ضعف عدد الأفكار الناتجة من المحاولات الفردية (Sosa& Connor, 2018: 159).

المحور الثالث - الجانب العملي

يتناول هذا المحور عرض وتحليل النتائج لتشخيص مستوى متغيرات البحث الرئيسة والفرعية باستخدام أساليب الاحصاء الوصفي، وجرى حساب طول الفئة وفق المعادلة: (أعلى قيمة - أقل قيمة/أعلى قيمة) أي $(0.80=5/1-5)$ ثم يضاف طول الفئة (0.80) الى أقل قيمة او يطرح من أعلى قيمة وبذلك تصبح الفئات: (1 - 1.80 ضعيف جداً، 1.81 - 2.60 ضعيف، 2.61 - 3.40 حول الوسط، 3.41 - 4.20 عالي، 4.21 - 5 عالي جداً). ومن ثم فإن هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية، اما الوسط الحسابي الفرضي فيكون $(3=5/15)$ وعليه ستوضح الاوساط الحسابية ادناه الى أي الفئات تنتمي من خلال تحليل اجابات افراد العينة، ومن ثم اختبار فرضيات التأثير وتحليل الفروق المعنوية وكالاتي:

اولاً: عرض وتحليل النتائج

1) **خصائص المنظمة المتعلمة:** يظهر الجدول (1) الوسط الحسابي الاجالي لهذا المتغير إذ بلغ (3.38) وهو وسط حسابي (عالي)، بمعنى إن العينة تعطي اهتماماً كبيراً لهذا المتغير وهذا ما نراه واضحاً فالأوساط الحسابية لأغلب الفقرات (1-21) هي اوساط حسابية عالية، وقد بلغ الانحراف المعياري الاجالي (0.593) وهذا يشير الى انسجام عالي في اجابات هذا المتغير، وقد قيس هذا المتغير بالأبعاد الآتية:

الجدول (1): وصف وتشخيص لآراء عينة البحث حول أبعاد خصائص المنظمة المتعلمة

مقياس الاستملاء		الاجابة		فقرات خصائص المنظمة المتعلمة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
والعلم من خلال التفريق	تشجيع التعاون	1	يفكر الأفراد العاملين في الكلية بصورة جماعية لتحقيق الأهداف المطلوبة.		3.82	0.684	
		2	يتم تشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة ومختلفة.		3.91	0.763	
		3	تقوم الكلية بمكافئة فرق العمل على الانجازات بشكل جماعي وليس كأفراد.		3.76	1.003	
		الوسط الحسابي والانحراف المعياري العاملين		3.83	0.642		
الخارجية المحيطة بها	رابط المنظمة بالبيئة	4	تواصل الكلية مع بيئتها الخارجية لتلبية الاحتياجات وتبادل المنافع بين أصحاب المصالح.		4.20	0.815	
		5	تقوم الكلية بمراجعة التغيرات وقاط الضعف مع الجهات الخارجية.		4.09	0.763	
		6	تهتم الكلية بمعرفة آثار القرارات المتخذة على معنويات العاملين.		3.73	0.688	
		الوسط الحسابي والانحراف المعياري العاملين		4.01	0.683		
رؤية العاملين نحو	تكوين	7	تسعى الكلية إلى تطوير العاملين من خلال تفويض الصلاحيات وتحميلهم المسؤولية.		3.64	1.090	
		8	تعمل الكلية على تشجيع العاملين للمشاركة في وضع رؤية وخطط المنظمة المتعلمة.		3.64	1.026	
		9	تتيح الكلية للعاملين حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل والتزاماته.		3.29	0.991	
		الوسط الحسابي والانحراف المعياري العاملين		3.53	0.909		
الداعمة للتعليم	الإستراتيجية القيادة	10	تميز القيادات بقدرتها على رسم رؤية مستقبلية للكلية.		4.18	0.777	
		11	تسعى القيادة إلى تشجيع العاملين المبدعين والتعبير عن عن آرائهم بكل شفافية.		3.87	0.919	

0.830	3.76	يتوفر دعم من القيادات بزيادة إمكانيات الأفراد العاملين على التجديد والتطوير	12	
0.754	3.93	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العاملين		
0.842	4.13	تسمى الكلية إلى مكافئة العاملين المتميزين والمبدعين على تعلمهم.	13	توفير فرص التعلم المستمر
0.727	3.71	تقوم الكلية بمنح العاملين الوقت الكافي لتعليمهم.	14	
0.804	3.89	توفر الكلية للعاملين المستلزمات المادية والمعنوية لإنجاح عملية تعلم الأفراد بشكل متناسق.	15	
0.701	3.91	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العاملين		
0.835	3.73	يشارك العاملون باقتراح طرق ووسائل لرفع كفاءة ومناهج التعلم.	16	تشجيع الحوار والناقشة
0.883	3.64	تتلمذ فرق العمل من خلال الحوار الناقد وتبادل الأفكار.	17	
0.821	3.69	يتم عقد المناقشات بين الأفراد العاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في العمل.	18	
0.705	3.69	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العاملين		
0.743	3.76	تسمى الكلية إلى إتاحة الفرص لمشاركة العاملين في عملية التعلم والممارسة الفعلية في العمل.	19	انشاء أنظمة للمشاركة المعرفة والتعلم
0.783	3.98	تحتفظ الكلية بقاعدة بيانات ومعلومات حديثة عن إبداعات العاملين ومماراتهم لديها.	20	
0.767	3.96	تتيح الكلية الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة في أي وقت وبشكل سريع وسهل.	21	
0.658	3.90	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العاملين		
0.593	3.83	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الاجالين		

أ- تشجيع التعاون والتعلم من خلال الفريق : يشير الجدول (1) الى ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.83) أي انه وسط حسابي عالي، وبانسجام جيد في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.642) ، وهذا يشير الى ان ادارة الكلية تولي اهتماماً عالي لتشجيع التعاون والتعلم من خلال الفريق، اما بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد قيس بالفقرات من (1-3) وكانت النتائج حولها انحصرت بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة رقم (2) إذ بلغت (3.91) وهو وسط حسابي عالي، وبانسجام جيد إذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.763)، هذا يؤكد على أن ادارة الكلية تهتم بتشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة ومختلفة. وبين اقل قيمة وسط حسابي حققها الفقرة (3) والتي بلغت (3.76) وهي قيمة عالية ايضا، وبتشتت مقبول إذ كانت قيمة الانحراف المعياري لها (1.003)، هذا يثبت بأن ادارة الكلية تكافئ فرق العمل على انجازاتهم بشكل جماعي وليس كأفراد.

ب- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها : يشير الجدول (1) الى ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (4.01) أي انه وسط حسابي عالي، وبانسجام جيد في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.683) ، وهذا يشير الى ان ادارة الكلية تولي اهتماماً عالي بالارتباط مع البيئة الخارجية المحيطة بها ، اما بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد قيس بالفقرات من (3-6) وكانت النتائج حولها انحصرت بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة رقم (4) إذ بلغت (4.20) وهو وسط حسابي عالي، وبانسجام جيد إذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.815)، هذا يؤكد على أن ادارة الكلية تهتم بالتواصل مع بيئتها الخارجية لتلبية الاحتياجات وتبادل المنافع بين أصحاب المصالح. وبين اقل قيمة وسط حسابي حققها الفقرة (6) والتي بلغت (3.73) وهي قيمة عالية ايضا، وبتشتت منخفض إذ كانت قيمة الانحراف المعياري لها (0.688)، هذا يثبت بأن ادارة الكلية تهتم بمعرفة آثار القرارات المتخذة على معنويات العاملين.

ت- تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة : يشير الجدول (1) الى ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.53) أي انه وسط حسابي عالي، وبانسجام متوسط في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.909) ، وهذا يشير الى ان ادارة الكلية تولي اهتماماً عالي لتمكين وتوجيه العاملين نحو رؤية مشتركة ، اما بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد قيس بالفقرات من (7-9) وكانت النتائج حولها انحصرت بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة رقم (8) إذ بلغت (3.64) وهو وسط حسابي عالي، وبانسجام مقبول إذ بلغ الانحراف المعياري لها (1.026)، هذا يؤكد على أن ادارة الكلية تعمل على تشجيع العاملين للمشاركة في وضع رؤية وخطط

مشتركة وهذا يعكس مدى اهتمامها بالمشاركة والتعلم. وبين اقل قيمة وسط حسابي حققها الفقرة (9) والتي بلغت (3.29) وهي قيمة حول الوسط، وبتشتت متوسط إذ كانت قيمة الانحراف المعياري لها (0.991)، هذا يثبت بأن ادارة الكلية تتيج نوعاً ما للعاملين حرية الاختيار عند تنفيذ واجبات العمل والتزاماته.

ث- **القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم** : يشير الجدول (1) الى ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.93) أي انه وسط حسابي عالي، وبانسجام جيد في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.754) ، وهذا يشير الى ان ادارة الكلية تولي اهتماماً عالي بالقيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم، اما بالنسبة ل فقرات هذا البعد فقد قيس بالفقرات من (10-12) وكانت النتائج حولها انحصرت بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة رقم (10) إذ بلغت (4.18) وهو وسط حسابي (عالي)، وبانسجام جيد إذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.777)، هذا يؤكد على قيادات الكلية تتميز بقدرتها على رسم رؤية مستقبلية للكلية. وبين اقل قيمة وسط حسابي حققها الفقرة (12) والتي بلغت (3.76) وهي قيمة عالية ايضا، وبتشتت مقبول إذ كانت قيمة الانحراف المعياري لها (0.830)، هذا يثبت بأن القيادات توفر الدعم لزيادة إمكانات الأفراد العاملين على التجديد والتطوير .

ج- **توفير فرص للتعلم المستمر** : يشير الجدول (1) الى ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.91) أي انه وسط حسابي عالي، وبانسجام جيد في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.701) ، وهذا يشير الى ان ادارة الكلية تولي اهتماماً عالي بتوفير فرص للتعلم المستمر، اما بالنسبة ل فقرات هذا البعد فقد قيس بالفقرات من (13-15) وكانت النتائج حولها انحصرت بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة رقم (13) إذ بلغت (4.13) وهو وسط حسابي (عالي)، وبانسجام متوسط إذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.842)، هذا يؤكد على أن ادارة الكلية تسعى إلى مكافأة العاملين المتميزين والمبدعين على تعلمهم. وبين اقل قيمة وسط حسابي حققها الفقرة (14) والتي بلغت (3.71) وهي قيمة عالية ايضا، وبتشتت جيد إذ كانت قيمة الانحراف المعياري لها (0.727)، هذا يثبت بأن ادارة الكلية تمنح العاملين الوقت الكافي لتعليمهم .

ح- **تشجيع الحوار والمناقشة** : يشير الجدول (1) الى ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.69) أي انه وسط حسابي عالي، وبانسجام جيد في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.705) ، وهذا يشير الى ان ادارة الكلية تولي اهتماماً عالي بتشجيع الحوار والمناقشة، اما بالنسبة ل فقرات هذا البعد فقد قيس بالفقرات من (16-18) وكانت النتائج حولها انحصرت بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة رقم (16) إذ بلغت (3.73) وهو وسط حسابي (عالي)، وبانسجام متوسط إذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.835)، هذا يؤكد على أن ادارة الكلية تهتم بأشراك العاملين لأقتراح طرق ووسائل لرفع كفاءة ومحتاج التعلم. وبين اقل قيمة وسط حسابي حققها الفقرة (17) والتي بلغت (3.64) وهي قيمة عالية ايضا، وبتشتت متوسط إذ كانت قيمة الانحراف المعياري لها (0.883)، هذا يثبت بأن ادارة الكلية تهتم بتعلم فرق العمل من خلال الحوار الناقد وتبادل الأفكار.

خ- **انشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم** : يشير الجدول (1) الى ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.90) أي انه وسط حسابي عالي، وبانسجام عالي في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري العام (0.658) ، وهذا يشير الى ان ادارة الكلية تولي اهتماماً عالي بإنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، اما بالنسبة ل فقرات هذا البعد فقد قيس بالفقرات من (19-21) وكانت النتائج حولها انحصرت بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة رقم (20) إذ بلغت (3.98) وهو وسط حسابي (عالي)، وبانسجام جيد إذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.783)، هذا يؤكد على أن ادارة الكلية تحتفظ بقاعدة بيانات ومعلومات حديثة عن إبداعات العاملين ومهاراتهم لديها. وبين اقل قيمة وسط حسابي حققها الفقرة (19) والتي بلغت (3.76) وهي قيمة عالية ايضا، وبتشتت واطئ إذ كانت قيمة الانحراف المعياري لها (0.743)، هذا يثبت بأن ادارة الكلية تسعى إلى إتاحة الفرص لمشاركة العاملين في عملية التعلم والممارسة الفعلية في العمل.

(2) **الابداع الوظيفي**: يشير الجدول (2) الى الوسط الحسابي الاجمالي لهذا المتغير اذ بلغ (3.71) وهو وسط حسابي (عالي)، بمعنى إن العينة تعطي اهتماماً كبيراً لهذا المتغير وهذا ما نراه واضحاً فالأوساط الحسابية الفقرات (22-41) هي اوساط حسابية عالية، في حين ان الانحراف المعياري الإجمالي بلغ (0.671) وهذا يشير الى التجانس العالي في الاجابات على هذا المتغير. وهذا يؤكد ما شاهده الباحثان لبعض صور الابداع الوظيفي الذي حققته الكلية من خلال الية العمل على ازالة العوائق امام الافكار الجديدة

وتجربة طرائق جديدة لحل المشكلات القائمة ومكافئة المبدعين فضلاً عن استخدام التكنولوجيا الملائمة لأجراء التغيير من اجل تحقيق رضا الزبائن والمستفيدين. اما ابعاد هذا المتغير فقد كانت كالآتي:

أ. **توليد أفكار جديدة:** ان الجدول (2) يشير الى ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.77) وهو وسط حسابي عالي، اما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (0.711) هذا يدل على الانسجام الجيد في اجابات هذا البعد، وهذا يشير الى ان ادارة الكلية تولي اهتماماً عالي لتوليد افكار جديدة، اما بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد قيس بالفقرات من (22-27) وكانت النتائج حولها انحصرت بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة رقم (25) إذ بلغت (4.02) وهو وسط حسابي (عالي)، وبانسجام متوسط إذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.892)، هذا يؤكد على أن ادارة الكلية تكافئ اصحاب الافكار الابداعية. وبين اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (26) والتي بلغت (3.62) وهي قيمة عالية ايضا، وبتشتت متوسط إذ كانت قيمة الانحراف المعياري لها (0.936)، هذا يثبت بأن ادارة الكلية تشجع الموظفين على تجريب الافكار الجديدة وعدم الخوف من الفشل وتكرار المحاولة.

ب. **تنفيذ التغيير:** ان الجدول (2) يشير الى ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.82) وهو وسط حسابي عالي، اما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (0.670) هذا يدل على الانسجام العالي في اجابات هذا البعد، وهذا يشير الى ان ادارة الكلية تولي اهتماماً عالي بتنفيذ التغيير، اما بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد قيس بالفقرات من (28-34) وكانت النتائج حولها انحصرت بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة رقم (30) إذ بلغت (4.00) وهو وسط حسابي (عالي)، وبانسجام جيد إذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.798)، هذا يؤكد على أن ادارة الكلية تحاول دائماً استخدام التكنولوجيا الملائمة لأجراء التغيير من اجل تحقيق رضا الزبائن والمستفيدين. وبين اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (28) والتي بلغت (3.60) وهي قيمة عالية ايضا، وبتشتت متوسط إذ كانت قيمة الانحراف المعياري لها (0.837)، هذا يثبت بأن ادارة الكلية تقوم بتجربة تنفيذ التغيير حتى لو كان في ذلك تكلفه مالية.

ت. **حل المشكلات:** ان الجدول (2) يشير الى ان الوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.71) وهو وسط حسابي عالي، اما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (0.746) هذا يدل على الانسجام الجيد في اجابات هذا البعد، وهذا يشير الى ان ادارة الكلية تهتم بحل المشكلات، اما بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد قيس بالفقرات من (35-41) وكانت النتائج حولها انحصرت بين أعلى قيمة وسط حسابي للفقرة رقم (36) إذ بلغت (4.00) وهو وسط حسابي (عالي)، وبانسجام جيد إذ بلغ الانحراف المعياري لها (0.707)، هذا يؤكد على أن ادارة الكلية تحاول تجربة افكار وطرق جديدة لحل المشكلات القائمة. وبين اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (37) والتي بلغت (3.51) وهي قيمة عالية ايضا، وبتشتت متوسط إذ كانت قيمة الانحراف المعياري لها (0.895)، هذا يثبت بأن ادارة الكلية تحاول توضيح الغموض في المواقف التي تواجه الموظفين من خلال اشراكهم في العمل.

الجدول (2): وصف وتشخيص لآراء عينة البحث حول أبعاد الإبداع الوظيفي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	فقرات الإبداع الوظيفي	مقياس الاجابة الاسئلة	
			22	توليد افكار جديدة
0.851	3.84	دائماً تشجع الكلية الموظفين على اقتراح الافكار الجديدة .	22	توليد افكار جديدة
0.802	3.64	عادة ماتقوم الكلية بتطبيق الافكار الجديدة وتجربتها.	23	
0.757	3.71	تعمل الكلية على ازالة العوائق امام الافكار الجديدة .	24	
0.892	4.02	تكافئ الكلية اصحاب الافكار الابداعية .	25	
0.936	3.62	تشجع الكلية الموظفين على تجريب الافكار الجديدة وعدم الخوف من الفشل وتكرار المحاولة.	26	
0.795	3.78	تقبل الكلية التنافس بين العاملين من اجل تنشيط الإبداع الوظيفي واكتشاف المبدعين .	27	
0.711	3.77	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العاملين		

خصائص المنظمة المتعلمة وأثرها على الابداع الوظيفي: بحث ميداني في كلية الرافدين الجامعة

0.837	3.60	تقوم ادارة الكلية ببحرية تنفيذ التغيير حتى لو كان في ذلك تكلفه مالية .	28	تنفيذ التغيير
0.780	3.73	تشجع ادارة الكلية تشكيل فرق عمل من اجل تنفيذ عملية التغيير .	29	
0.798	4.00	تحاول ادارة الكلية دائما استخدام التكنولوجيا الملائمة لاجراء التغيير من اجل تحقيق رضا الزبائن والمستفيدين.	30	
.7930	3.69	يهم الكلية بمتابعة العاملين وارشادهم عند تنفيذ وتطبيق الافكار الجديدة .	31	
0.766	3.78	توفر ادارة الكلية في تحديد الوقت المناسب لتنفيذ عملية التغيير .	32	
0.878	3.96	ادارة الكلية هي الجهة الرئيسية المؤثرة في انشاء دورات تدريبية للعاملين من اجل تنفيذ التغيير على مستوى العمليات او رضا العملاء .	33	
0.723	3.98	تعمل ادارة الكلية على تنفيذ التغيير اذا كانت له امكانية خلق الابداع الوظيفي في الاداء .	34	
0.670	3.82	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العاملين		
0.688	3.93	تشجع ادارة الكلية على اكتشاف المشكلات المستقبلية بهدف حلها بشكل فعال.	35	حل المشكلات
0.707	4.00	تحاول ادارة الكلية تجرية افكار وطرق جديدة لحل المشكلات القائمة.	36	
0.895	3.51	تحاول ادارة الكلية توضيح الغموض في المواقف التي تواجه الموظفين من خلال اشراكهم في العمل .	37	
0.866	3.58	تتيح ادارة الكلية الفرصة امام الموظفين لتقديم حلول مبتكرة للمشكلات .	38	
1.019	3.69	تستمع ادارة الكلية وتُرحب بالاقتراحات الابداعية المقدمة من قبل الموظفين .	39	
0.908	3.64	تشجع ادارة الكلية عمل الفريق في حل المشكلات المعقدة بدلا من العمل الفردي .	40	
0.860	3.62	تحاول ادارة الكلية معالجة المشكلات التي يعاني منها الموظفون في العمل باساليب علمية حديثة .	41	
0.746	3.71	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العاملين		
0.671	3.77	الوسط الحسابي والانحراف المعياري الاجماليين		

ثانياً: اختبار فرضيات التأثير

سيتم اختبار وتحليل مستوى التأثير للفرضية الرئيسة (هناك تأثيرات ذات دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في الابداع الوظيفي) والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها كما موضح في الجدول (3) كالآتي:

- 1) اظهر تشجيع التعاون والتعلم من خلال الفريق بوصفه احد متغيرات خصائص المنظمة المتعلمة (4) نماذج تأثير معنوية مع متغيرات الابداع الوظيفي من مجموع (4) نماذج، أي ما نسبته (100%) وكانت جميعها ذات دلالة معنوية احصائية اذ ان قيم (F) المحسوبة لهذه النماذج اعلى من قيمة (F) الجدولية، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تشجيع التعاون والتعلم من خلال الفريق على الابداع الوظيفي).
- 2) ان بعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها بوصفه احد متغيرات خصائص المنظمة المتعلمة أظهر (4) نماذج تأثير معنوية مع متغيرات الابداع الوظيفي من مجموع (4) نماذج، أي ما نسبته (100%) وكانت جميعها ذات دلالة معنوية احصائية اذ ان قيم (F) المحسوبة لهذه النماذج اعلى من قيمة (F) الجدولية، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها على الابداع الوظيفي).
- 3) حقق تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة بوصفه احد متغيرات خصائص المنظمة المتعلمة أظهر (4) نماذج تأثير معنوية مع متغيرات الابداع الوظيفي من مجموع (4) نماذج، أي ما نسبته (100%) وكانت جميعها ذات دلالة معنوية احصائية اذ ان قيم (F) المحسوبة لهذه النماذج اعلى من قيمة (F) الجدولية، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة على الابداع الوظيفي).
- 4) اظهرت القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعليم بوصفها أحد متغيرات خصائص المنظمة المتعلمة (4) نماذج تأثير معنوية مع متغيرات الابداع الوظيفي من مجموع (4) نماذج، أي ما نسبته (100%) وكانت جميعها ذات دلالة معنوية احصائية اذ ان قيم (F) المحسوبة

لهذه النماذج اعلى من قيمة (F) الجدولية، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعد توفير فرص التعلم الاستراتيجية الداعمة للتعلم على الابداع الوظيفي).

(5) اظهر توفير فرص التعلم المستمر بوصفه أحد متغيرات خصائص المنظمة المتعلمة (4) نماذج تأثير معنوية مع متغيرات الابداع الوظيفي من مجموع (4) نماذج، أي ما نسبته (100%) وكانت جميعها ذات دلالة معنوية احصائية اذ ان قيم (F) المحسوبة لهذه النماذج اعلى من قيمة (F) الجدولية، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسة (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعد توفير فرص التعلم المستمر على الابداع الوظيفي).

(6) تبين ان تشجيع الحوار والمناقشة بوصفه أحد متغيرات خصائص المنظمة المتعلمة قد اظهر (4) نماذج تأثير معنوية مع متغيرات الابداع الوظيفي من مجموع (4) نماذج، أي ما نسبته (100%) وكانت جميعها ذات دلالة معنوية احصائية اذ ان قيم (F) المحسوبة لهذه النماذج اعلى من قيمة (F) الجدولية، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسة (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تشجيع الحوار والمناقشة على الابداع الوظيفي).

(7) اظهرت القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم بوصفها أحد متغيرات خصائص المنظمة المتعلمة (4) نماذج تأثير معنوية مع متغيرات الابداع الوظيفي من مجموع (4) نماذج، أي ما نسبته (100%) وكانت جميعها ذات دلالة معنوية احصائية اذ ان قيم (F) المحسوبة لهذه النماذج اعلى من قيمة (F) الجدولية، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعد القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم على الابداع الوظيفي).

جدول (3): معاملات تأثير خصائص المنظمة المتعلمة بأبعادها في الابداع الوظيفي

النماذج المعنوية	الاجمالي	حل المشكلات			تنفيذ التغيير			توليد افكار جديدة			النماذج الاستراتيجية
		B	R ²	F	B	R ²	F	B	R ²	F	
100%	4	0.76	0.51	47.04**	0.78	0.44	35.06**	0.70	0.44	35.71**	تشجيع التعاون والتعلم من خلال الفريق
100%	4	0.80	0.65	83.27**	0.74	0.44	36.05**	0.86	0.68	92.55**	ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها
100%	4	0.56	0.58	58.94**	0.60	0.53	50.70**	0.61	0.59	64.51**	تمكين العاملين لحوزة مشتركة
100%	4	0.61	0.45	37.30**	0.63	0.39	29.30**	0.65	0.47	39.72**	القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم
100%	4	0.62	0.41	31.04**	0.64	0.35	24.13**	0.68	0.45	35.78**	توفير فرص للتعلم المستمر
100%	4	0.62	0.42	32.51**	0.65	0.36	25.42**	0.67	0.43	34.49**	تشجيع الحوار والمناقشة
100%	4	0.86	0.70	104.16**	0.89	0.61	70.66**	0.89	0.66	87.14**	انشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم
100%	4	1.01	0.79	162.63**	1.03	0.76	88.73**	1.08	0.80	178.45**	الاجمالي
32											النماذج المعنوية
100%											لاهمية

- (8) أظهرت القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم بوصفها أحد متغيرات خصائص المنظمة المتعلمة (4) نماذج تأثير معنوية مع متغيرات الابداع الوظيفي من مجموع (4) نماذج، أي ما نسبته (100%) وكانت جميعها ذات دلالة معنوية احصائية اذ ان قيم (F) المحسوبة لهذه النماذج اعلى من قيمة (F) الجدولية، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعد توفير فرص التعلم المستمر على الابداع الوظيفي).
- (9) أظهر توفير فرص التعلم المستمر بوصفه احد متغيرات خصائص المنظمة المتعلمة (4) نماذج تأثير معنوية مع متغيرات الابداع الوظيفي من مجموع (4) نماذج، أي ما نسبته (100%) وكانت جميعها ذات دلالة معنوية احصائية اذ ان قيم (F) المحسوبة لهذه النماذج اعلى من قيمة (F) الجدولية، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسة (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعد توفير فرص التعلم المستمر على الابداع الوظيفي).
- (10) تبين ان تشجيع الحوار والمناقشة بوصفه احد متغيرات خصائص المنظمة المتعلمة قد أظهر (4) نماذج تأثير معنوية مع متغيرات الابداع الوظيفي من مجموع (4) نماذج، أي ما نسبته (100%) وكانت جميعها ذات دلالة معنوية احصائية اذ ان قيم (F) المحسوبة لهذه النماذج اعلى من قيمة (F) الجدولية، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسة (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تشجيع الحوار والمناقشة على الابداع الوظيفي).
- (11) أظهر انشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم بوصفه أحد متغيرات خصائص المنظمة المتعلمة (4) نماذج تأثير معنوية مع متغيرات الابداع الوظيفي من مجموع (4) نماذج، أي ما نسبته (100%) وكانت جميعها ذات دلالة معنوية احصائية اذ ان قيم (F) المحسوبة لهذه النماذج اعلى من قيمة (F) الجدولية، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية السابعة من الفرضية الرئيسة (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعد انشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم على الابداع الوظيفي).
- (12) أظهرت العلاقة بشكل عام بين خصائص المنظمة المتعلمة والابداع الوظيفي لمنظمات الاعمال (32) نموذجاً معنوياً من اصل (32) نموذجاً، أي ما نسبته (100%). والنتائج المذكورة آنفاً توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الرئيسة على المستويين الفرعي والاجمالي. وتعزيزاً لقيم الانحدار البسيط واذا ان الباحثان رصدان ابعاد خصائص المنظمة المتعلمة تعمل بشكل تكاملي تم اجراء الانحدار المتعدد وكما موضح في الجدول (4) وكانت معادلة النموذج كالآتي:

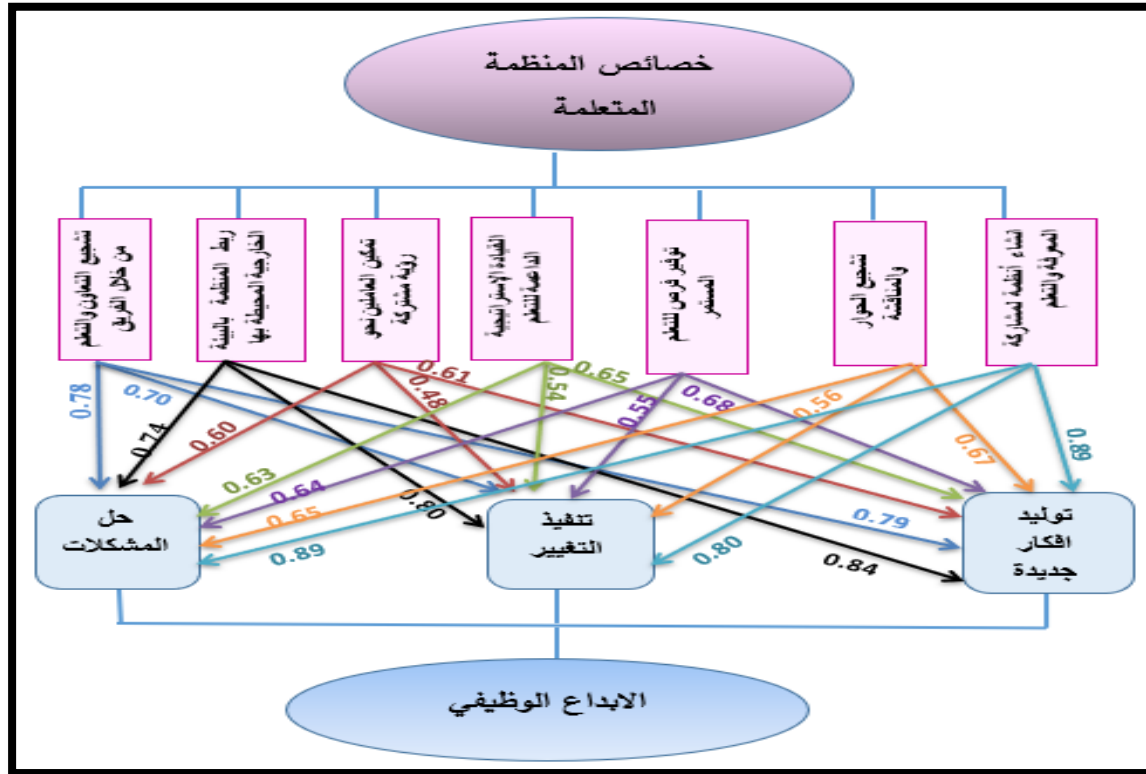
$$X_3 + B_4X_4 + B_5X_5 + B_6X_6 + B_7X_7 X_2 + B_3 + B_2 Y = a + B_1 X_1$$

$$X_4 + 0.059 X_5 + 0.161 X_6 + 0.395X_7 + 0.025 X_3 + 0.088 X_2 + 0.0.279X_1 + 0.040 + 0.0.277 =$$

جدول (4): مصفوفة علاقة التأثير المتعدد بين خصائص المنظمة المتعلمة والابداع الوظيفي

اجمالي الابداع الوظيفي			الابداع الوظيفي
B	R ²	F	خصائص المنظمة المتعلمة
0.040	0.816	28.897*	تشجيع التعاون والتعلم من خلال الفريق
0.279			ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها
0.088			تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة
0.025			القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم
0.059			توفير فرص للتعلم المستمر
0.161			تشجيع الحوار والمناقشة
0.395			انشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم

أظهرت ابعاد خصائص المنظمة المتعلمة تأثير معنوي مع متغير الابداع الوظيفي وكانت العلاقة ذات دلالة معنوية احصائية اذ ان قيم (F) المحسوبة لهذا النموذج وبالغة (**28.897) هي اعلى من قيم (F) الجدولية، وكان معامل التفسير (R^2) لأبعاد خصائص المنظمة المتعلمة مع اجمالي الابداع الوظيفي (0.816) اي ان نسبة (81%) من الابداع الوظيفي يمكن تفسيره بدلالة خصائص المنظمة المتعلمة، اما قيمة الميل الحدي (B) بين هذين المتغيرين فقد جاءت انشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم اعلى قيمة وبمقدار (0.395). وهذا يعزز قبول فرضية الانحدار الرئيسة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد خصائص المنظمة المتعلمة في أبعاد الابداع الوظيفي). ويظهر الشكل (2) سريان علاقات التأثير بين ابعاد ومتغيرات النموذج البحث.



الشكل (2) : سريان نموذج الانحدار للبحث

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- (1) تبين أن إدارة الكلية تمكنت من احداث المزيد من التغييرات الايجابية في الابداع الوظيفي من خلال تشجيعها للتعاون والتعلم من خلال الفريق اذ كان لها الدور الواضح في توليد المزيد من الافكار الجديدة وتنفيذ التغيير وحل المشكلات .
- (2) ظهر أن إدارة الكلية قد تمكنت من ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها مما الى أحداث المزيد من الدعم للابداع الوظيفي.
- (3) تبين أن إدارة الكلية تمكنت وبشكل كبير من التأثير في مجال ابداعها الوظيفي من خلال السياسة الجيدة التي تتبعها مع تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة اذ تسعى الكلية إلى تطوير العاملين من خلال تفويض الصلاحيات وتحميلهم المسؤولية مع إتاحة حرية الاختيار عند تنفيذ العاملين لواجبات العمل والتزاماته.
- (4) استطاعت إدارة الكلية من توظيف القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم لأحداث المزيد من التقدم في الابداع الوظيفي ولاسيما في تميز القيادات بقدرتها على رسم رؤية مستقبلية للكلية ودعمها لأصحاب الافكار الابداعية ويتم مناقشة المقترحات الجديدة والافكار التي تسهم بشكل فعال في إيجاد حلول مبكرة للمشكلات.

- (5) اظهرت التغييرات في توفير فرص للتعليم المستمر التأثير الواضح في تحقيق الابداع الوظيفي إذ تبين التأثير الأكبر في توليد افكار جديدة، حل المشكلات، تنفيذ التغيير.
- (6) ظهر أن إدارة الكلية قد تمكنت من استعمال التغيير في تشجيع الحوار والمناقشة لأحداث المزيد من التغييرات في الابداع الوظيفي، لاسيما في مجال توليد افكار جديدة، حل المشكلات، تنفيذ التغيير.
- (7) تبين أن إدارة الكلية كانت أجرتها في مجال انشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم موفقة في أحداث المزيد من الدعم للابداع الوظيفي ودعم عالي لتجربة افكار وطرائق جديدة لحل المشكلات القائمة ومكافئة اصحاب الافكار الابداعية فضلاً عن الاستخدام المستمر للتكنولوجيا الملائمة لاجراء التغيير من اجل تحقيق رضا الزبائن والمستفيدين.
- (8) استطاعت إدارة الكلية من توظيف خصائص المنظمة المتعلمة (تشجيع التعاون والتعلم من خلال الفريق، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها، تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم، توفير فرص للتعليم المستمر، تشجيع الحوار والمناقشة، انشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم) بأسلوب جمعي لأحداث المزيد من الدعم لأبداعها الوظيفي فضلاً عن أستخدامها مجتمعة يقع لها تأثير أكبر من أستعمالها بشكل فردي .

ثانياً: التوصيات

- (1) التأكيد على ضرورة الاستفادة من تشجيع التعاون والتعلم من خلال الفريق لتعزيز الابداع الوظيفي وأدواته بشكل يزيد من كفاءة تفاعله مع بقية خصائص المنظمة المتعلمة وذلك بالتأكد على مكافئة فرق العمل لأجائاتهم بشكل جماعي وليس كأفراد لما لذلك من أهمية تأثير في الابداع الوظيفي.
- (2) تشجيع إدارة الكلية على دعم وتعزيز ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها لتحقيق المزيد من الابداع الوظيفي، لاسيما بامتلاكها للكوادر المتميزة بالخبرة والكفاءة لتلبية حاجات حقل العمل والوصول الى قرارات تحقق اهداف العمل .
- (3) ضرورة تعزيز ودعم تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة للعمل على تشجيع العاملين للمشاركة في وضع رؤية وخطط المنظمة المتعلمة لأحداث المزيد من الابداع الوظيفي من خلال تفويض الصلاحيات وتحميلهم المسؤولية والتأكد على أشراك المتخصصين لما في ذلك من تأثير على الابداع الوظيفي .
- (4) ضرورة تركيز إدارة الكلية عينة البحث على القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم التي تشجع العاملين المبدعين للتعبير عن آرائهم بكل شفافية التي تعزز ابداعها الوظيفي وتأثر الأخيرة بالقيادات الاستراتيجية الداعمة للتعليم .
- (5) الاستمرار في تعزيز توفير فرص للتعليم المستمر ولاسيما من خلال منح العاملين الوقت الكافي لتعلم وتوفير المستلزمات المادية والمعنوية لإنجاح عملية تعلم الأفراد بشكل متناسق فضلاً عن مكافأة العاملين المتميزين والمبدعين على تعلمهم لما لذلك من أهمية في تعزيز الابداع الوظيفي.
- (6) ضرورة الاستفادة من الحوار والمناقشة التي تشجع عليها ادارة الكلية في تعزيز المزيد من ابداعها الوظيفي، وضرورة إحداث المزيد من التغيير في تلك الحوارات عبر عقد النقاشات بين الأفراد العاملين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في العمل الذي يزيد من تعلم فرق العمل من خلال الحوار الناقد وتبادل الأفكار.
- (7) الاستمرار في تعزيز ودعم السياسات الرامية في مجال انشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم ولاسيما من خلال إتاحة الفرص لمشاركة العاملين في عملية التعلم والممارسة الفعلية في العمل واعتماد التفاعلات البناءة التي تزيد من كفاءة التعلم الجماعي فضلاً عن إمكانية الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة في أي وقت وبشكل سريع وسهل وهذا بدوره يزيد من التأثير في الابداع الوظيفي.
- (8) ضرورة توظيف إدارة الكلية لخصائص المنظمة المتعلمة (تشجيع التعاون والتعلم من خلال الفريق، ربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها، تمكين العاملين نحو رؤية مشتركة، القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعليم، توفير فرص للتعليم المستمر، تشجيع الحوار والمناقشة، انشاء

أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم (بنظرة تكاملية أكثر من تفعيلها بشكل منفرد في تعزيز الابداع الاستراتيجي وأحداث المزيد من التطورات في هذه الأبعاد للتأثير على ابداعها الوظيفي.

المصادر:

- ابو زيد، خالد ذيب (2010) " اثر القوة التنظيمية على الابداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الاردنية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان.
- احمد، مروة سامي (2017) " دور جماعات الممارسة المعرفية في تحديد خيارات التغيير الاستراتيجي: بحث ميداني " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة واقتصاد-جامعة بغداد.
- الزرقي، باسمه محمد (2017) " العلاقة بين خصائص المنظمات المتعلمة وعوامل النجاح الحرجة: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات والعاملين في رئاسة جامعة الكوفة" المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 13، العدد 52.
- السامرائي، سلوى هاني (2016) " نجاح ادارة المشروع في ضوء خصائص المنظمة المتعلمة: بحث ميداني " مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87.
- الشمري، ارشد عبد الامير (2017) " الابداع الوظيفي والعوامل الاستراتيجية وتداخلاتها بالمقدرات الجوهرية والتفوق في الاداء المالي للمنظمات الخدمية: دراسة تحليلية" مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 1.
- العيساوي، هادي مران احمد (2018) " دور خصائص المنظمة المتعلمة في تحسين جودة الخدمة الصحية دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي دائرة صحة صلاح الدين " مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 44.
- Gagnon, M.; Gagnon, J. ; Fortin, J.; Paré, G.; Côté, J.; & Courcy, F. (2015) "A learning organization in the service of knowledge management among nurses: A case study" International Journal of Information Management, Vol. 35.
- Hussein, N.; Omar, S.; Noordin, F. & Ishak, N. (2016) "Learning Organization Culture, Organizational Performance and Organizational Innovativeness in a Public Institution of Higher Education in Malaysia: A Preliminary Study" Procedia Economics and Finance, Vol. 37.
- Kanten, P.; Kanten, S. & Gurlek, M. (2015) "The Effects of Organizational Structures and Learning Organization on Job Embeddedness and Individual Adaptive Performance" Procedia Economics and Finance, Vol. 23.
- Khunsoonthornkit, A. & Panjakajornsak, V. (2018) "Structural equation model to assess the impact of learning organization and commitment on the performance of research organizations" Kasetsart Journal of Social Sciences, Vol. 39.
- Labitzke, G.; Svoboda, S. & Schultz, C. (2018) "The Role of Dedicated Innovation Functions for Innovation Process Control and Performance – An Empirical Study among Hospitals" Creativity and Innovation Management, Vol. 23, No. 3.
- Mostafa, N. & Negm, A. (2018) "Promoting organizational sustainability and innovation: An exploratory case study from the Egyptian chemical industry" Procedia Manufacturin, Vol. 22.

- Schiavone, F. (2014) “**Communities of Practice and Vintage Innovation: A Strategic Reaction to Technological Change**”, London, Springer Briefs in Business.
- Sosa, R. & Connor, A. (2018) “**Innovation Teams and Organizational Creativity: Reasoning with Computational Simulation**” she ji The Journal of Design, Economics, and Innovation, Vol. 4, No. 2.
- Vagnani, G. & Volpe, L. (2017) “**Innovation attributes and managers' decisions about the adoption of innovations in organizations: A meta-analytical review**” International Journal of Innovation Studies, Vol. 1.
- Wheelen, T.& Hunger, J (2012) “**Strategic Management and Business Policy :Toward Global Sustainability**” 14ed, Pearson Education Limited, USA.
- Wheelen, T.; Hunger, J.; Hoffman, A.; Bamford, C. (2015) “**Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability**” 14ed, Pearson Education Limited, USA.