التشجيع على الإبداع كمتغيروسيط في العلاقة بين المنظمات المتعلمة والأداء التنظيمي
دراسة حالة بالتطبيق على مؤسسه مجدي يعقوب لأمراض و أبحاث القلب

هبة عاطف أحمد

مدرس إدارة الأعمال
كلية الدراسات التجارية وإدارة الأعمال
الجامعة المصرية للتعلم الإلكتروني الأهلية
جمهورية مصر العربية

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى توافر أبعاد منظمات التعلم في مركز مجدي يعقوب للقلب بأسوان، ومحاوله تحديد مستوي تأثير كل سمة من سمات تلك المنظمات في دعم ثقافه الإبداع والتطوير لدى الموارد البشرية. تحديد مدى أثر ثقافه الفكر الإبداعي على تحسين الأداء التنظيمي من خلال تطور أداء المورد البشري، كما هدفت إلى الاستفادة من مفهوم المنظمة المتعلمة في تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية العاملة في المنظمة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

ولغرض الدراسة تم تصميم استبانة وتم توزيعها على عينه طبقية عشوائية من العاملين عددهم 251 ما تمثل نسبته 35% من المجموع الكلي، وبما يمكن من تمثيل المجتمع تمثيلًا دقيقًا، وتم عمل اختبار Cronbach›s Alpha لقياس صدق وثبات محتوى استبانة الدراسة، والاتساق الداخلي بين متغيرات البحث (كأبعاد فرعية)، وكذلك إجراء التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis لاختبار العلاقات بين المحاور الرئيسية وأبعادها المكونة لها، واستخدام المقاييس الوصفية (المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، وقوة الاتجاه، ومعامل الاختلاف، والرتبة) لتوضيح قيم المتوسط وتباين الآراء حول عناصر الاستبانة، وتحليل معامل ارتباط سيبرمان (Spearman Correlation) لقياس الارتباط بين المحاور، وتحليل المسارات Path Analysis لبيان العلاقة المباشرة بين المتغير التابع الأداء التنظيمي والمتغير المستقل المنظمة المتعلمة، وكذلك العلاقة غير المباشرة عبر وسيط (متغير الإبداع)، وأخيرًا اختبار متوسط عينة واحدة One Sample T Test لقياس تأثير المتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع.

تم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام الحزمة الإحصائية Ver. (26.0) - Statistical Package For Social Sciences (SPSS)، وحزمة البرمجة الإحصائية Stata-Ver.16 لرسم تحليل المسارات.

وبينت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لجميع فروض الدراسة عند مستوى الدلالة (0.01) للمنظمة المتعلمة في تبني استراتيجيات التغيير التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن ثقافة الإبداع تحسن الأداء التنظيمي، وثقافة الحوار تساعد على خفض دوران العمالة وتفعيل دور المنظمة في مؤسسه مجدي يعقوب لأمراض وأبحاث القلب كمنظمة متعلمة.

الكلمات المفتاحية: *سمات منظمات التعلم، التعلم التنظيمي، الإبداع، الأداء التنظيمي.*

المقدمة

نتيجة للتطور الهائل والعولمة والثورة الكبيرة في العلم وتكنولوجيا المعلومات التي أصبحت تمثل التحديات التي تواجها المنظمات بشكل مستمر مما جعل هذه المنظمات تعمل على تبني مداخل ومفاهيم إدارية متطورة وحديثه لمواجهة كل هذه التحديات. ومن هذه المفاهيم الحديثة والملائمة هو مفهوم المنظمات المتعلمة، أي المنظمات التي تدعو إلى الاهتمام بالتعلم والتدريب للعاملين بها والاهتمام برأس المال الفكري الذي يعد من أهم عناصر المنظمة ومن اهم عناصر الإنتاج

* تم استلام البحث في يوليو 2022، وقبل للنشر في أكتوبر 2022، وسيتم نشره في ديسمبر 2025.
(معرف الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/AJA.2022.149697.1288

بها والاهتمام بتمكين العاملين , ولأن المنظمة تهتم بتحقيق أهدافها من حيث الالتزام بخدمه المجتمع على أتم وجه وهذه الأهداف تكون مرتبطة بشكل كبير بمدى فاعليه العاملين بها وفاعليه وكفاءه أدائهم، لذا وجب عليها الالتزام بتطبيق كل هذه الخصائص والسمات التي تؤثر بشكل مستمر وتعمل على توليد المعرفة والابتكار لدى العاملين بالمنظمة مما يعود بالنفع على نجاح المنظمات بشكل عام.

وتسعى المنظمات التي تتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة إلى توفير فرص التعلم المستمر والتدريب والتأهيل للموارد البشرية العاملة ليكونوا موارد بشريه متعلمه قادره على تحقيق الأهداف وخدمه المجتمع، ولابد من التأكيد من أن الإنسان كائن متعلم، ويمتلك قدرة فائقة على التعلم؛ ولا يوجد دليل على ذلك أفضل من حواسه الخمس التي تمكنه من تلقي المعلومات، وتتمثل السمة الأولى لدماغه في قدرته القوية على تلقي أكبر قدر ممكن من المعلومات أو المعرفة التي تمثِّل المحتوى الأساسي للتعلم (نجم، 2008).

وبالتالي يجب ربط أداء العاملين بمستوى المنظمة وتشجيع البحث والحوار والمشاركة والإبداع، ويعتمد نجاح المنظمات في تحقيق البقاء والاستمرار على مقدرتها على التحول إلى منظمات متعلمه (الشريفي، والصرايرة، والناظر، 2012: 210)، حيث تكون مقدرتها على تحفيز العاملين أكبر، وبالتالي تنميه قدراتهم وتحقيق النتائج المرغوبة من كلا الطرفين سواء المنظمة أو العاملين .

مشكله الدراسة

بسبب التطور الهائل في العصر الحالي واحتدام المنافسة بين المنظمات وزيادة الحاجة لخدمه المجتمع وسد احتياجات المواطنين بالطريقة التي تختفي معها الفجوة فيما بين النقص والاحتياجات لدي بعض أفراد المجتمع وبين المتوفر بالفعل من جهة المنظمات الخدمية بالمجتمع، وكل هذا يتوقف على كيفيه خدمه المجتمع بكفاءة تعتمد على كفاءه وفعالية الموارد البشرية العاملة التي تقوم بتنفيذ ذلك، مما جعل من الضروري محاوله التصدي لتلك المنافسات بسلاح قوي لكسب رضاء وولاء العملاء، وهذا ما دفع بمنظمات الأعمال إلى تبني العديد من الاستراتيجيات والآليات الحديثة لمجابهة المنافسة وذلك عن طريق محاوله تأهيل الكوادر البشرية بسلوكيات مميزه والتصدي لكل التحديات بمزيد من الابتكار والإبداع ولعل من طرق زيادة سلوكيات الإبداع والابتكار لدي العاملين وخلق موارد بشريه متعلمه قادره هو توفير المنظمة للدعم والفرصة للتعلم وتطوير الذات والتدريب الدائم وإعادة صياغه وظائف الإدارة في ضوء المعطيات والفكر الجديد وكل هذه السمات تندرج تحت مسمي المنظمات المتعلمة. وعلى الرغم من قناعة منظمات الأعمال اليوم بأن استثمار المنظمة في التعلم التنظيمي يساعد على تحسن أدائها باستمرار وبذلك يصبح الجهد المبذول في التعلم التنظيمي اليوم سينعكس على أداء المنظمة غدًا، إلا أن مفهوم المنظمة المتعلمة لا يزال جديدًا بالنسبة للعديد من منظمات الأعمال المعاصرة. حيث لا تدرك إدارات هذه المنظمات أهمية تحقيق خصائص وأبعاد المنظمة المتعلمة وأهميتها ودورها في تحسين الأداء التنظيمي.

لذلك نستطيع القول إن المنظمة المتعلمة هي منظمه القرن الحديث ومن هنا أصبح التحول إلى المنظمة المتعلمة هو تحول ضروري لمواجهه التحديات الكبري التي تواجه منظمات الأعمال خصوصا في الوقت الراهن.

حيث أثبتت العديد من الدراسات والأبحاث (جبران، 2011: 9)، (محمد، 2017: 39) إلى أهميه المنظمات المتعلمة ودورها الكبير في خلق الموارد البشرية المتعلمة والمؤهلة لمواجهه التغيرات المحيطة باستمرار نتيجة لتحسين أدائهم والدعم الدائم لتطوير سلوكهم، مما يؤهل المنظمة للحصول على ميزه تنافسيه في بيئة العمل.

ويعد (Peter Senge) من أوائل العلماء الذين أهتموا بمصطلح المنظمة المتعلمة ودور المنظمة في التكيف مع التطورات المحيطة، وبرهن على أن هناك عده مبادئ وقواعد تستند إليها المنظمات عند التحول والالتزام بفكر ومفهوم منظمه التعلم، وهي خمس قواعد تعتبر برامج مستمرة من الدراسة والتطبيق، وهي كالتالي: (النماذج العقلية، والرؤية المشتركة، والبراعة الشخصية، والتفكير التنظيم، والتعلم كفريق) حيث أهميه دور المنظمة المتعلمة في تعزيز القدرة على التعلم والتكيف والتغيير وتجري فيها مراقبتها وتطوير إدارتها بما يتماشى مع أهداف التحسين والابتكار (Senge, 2006: 129-216).

فكلما توافرت هذه السمات في المنظمات وفي بيئة الأعمال كلما نمت السلوكيات الإبداعية لدى الموارد البشرية وأصبحوا أكثر تجديدًا وابتكارًا في منظماتهم، وبالتالي ينعكس ذلك على تحسن أدائهم ومن ثم تحسن مخرجات هذه المنظمات وتحقيق ميزه تنافسية، ومن ثم تتحقق فعالية المنظمة، وبالتالي استمراريتها.

ومن ثم تمت صياغة مشكله البحث، بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل يوجد علاقة بين مستوى التعلم التنظيمي والأداء الكلي للمنظمة؟
- ما مستوى إدراك أفراد المنظمة محل الدراسة إلى أبعاد المنظمة المتعلمة في منظماتهم (فرص التعلم المستمر، والاستعلام والحوار، والتعاون والتعلم الجماعي، وتمكين العاملين، وتطوير أنظمة لحيازة ومشاركة التعلم، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية، والقيادة الاستراتيجية؟
- أي من أبعاد المنظمة المتعلمة سالفه الذكر له كبير الأثر على التشجيع على الابتكار في المنظمة محل الدراسة؟
- يوجد تأثير لانتشار روح الإبداع والابتكار في المنظمة وعلى رفع كفاءه الأداء التنظيمي؟
- ما هي المقترحات التي تقدمها الدراسة في إطار النتائج التي يتم التوصل إليها لترسيخ دور المنظمة المتعلمة في المنظمات؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1- تحديد مدى توافر أبعاد منظمات التعلم في مركز مجدي يعقوب للقلب بأسوان محل الدراسة.

2- محاوله تحديد مستوى تأثير كل سمة من سمات تلك المنظمات في دعم ثقافه الإبداع والتطوير لدي الموارد البشرية.

3- تحديد مدى أثر ثقافه الفكر الابداعي على تحسين الأداء التنظيمي من خلال تطور أداء المورد البشري.

4- تهدف هذه الدراسة إلى الاستفادة من مفهوم المنظمة المتعلمة في تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية العاملة في المنظمة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من الإيمان بأن التغير الذي يحدث في المجتمع وفي بيئة العمل اليوم هو ليس تغييرًا سطحيًا بل تغيرًا في المهارات التي سوف يحتاج إليها المجتمع مستقبلا وتغيرًا في المفاهيم الأساسية، حيث أن التعلم يعتبر المفتاح الأساسي للنجاح والتفوق والمزايا التنافسية المستدامة اليوم ومستقبلاً، ومن المؤكد أنه للتكيف مع هذا التحدي وخدمة المجتمع نحتاج إلى نشر ثقافه الفكر الابداعي لكي نساعد الموارد بشرية على أن تكون متعلمة وتمتلك من القدرات ما يؤهلها للتكيف مع المتغيرات البيئية سريعة التغير (الكساسبة وآخرون، 2009).

فمن الناحية النظرية

1- تساهم في تحديد ومعرفه أي نوع من سمات المنظمات المتعلمة ذات التأثير الأكبر على تحسين أداء العاملين.

2- تسليط الضوء على أهمية المنظمات المتعلمة في توافر ثقافه الإبداع والفكر التطوري.

3- التأكيد على أن التعلم المتواصل هو أساس بناء منظمات متعلمه قادره على توفير موارد بشريه مبدعه ومتعلمه قادره على الاستمرار وصولا إلى التميز وتحقيق تحسين في الأداء التنظيمي في المنظمة.

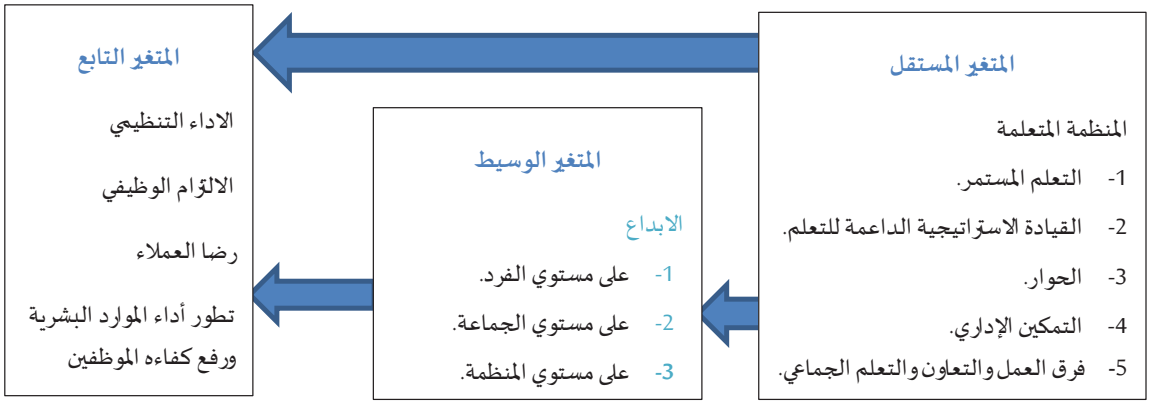
ومن الناحية العملية

تكمن أهمية هذا البحث من الناحية العلمية في جذب انتباه الباحثين لاكتشاف المزيد عن العلاقة بين بناء منظمة المتعلمة والتشجيع على روح الإبداع والابتكار والقيمة المضافة من ذلك للموارد البشرية العاملة وتأهيلهم كموارد قادره على مواجهه تحديات البيئة المحيطة ومحاوله خدمه المجتمع بأفضل شكل ممكن عن طريق جوده الأداء التنظيمي.

كما تتمثل أهمية الدراسة في مساعدة المديرين في توضيح العلاقة بين بناء منظمة متعلمه وبين تحقيق جوده في الأداء التنظيمي من خلال تشجيع روح الإبداع على جميع مستويات المنظمة.

الإطار المفاهيمي للدراسة

تعتمد فلسفة بناء الإطار المفاهيمي للدراسة على وجود علاقة مباشرة لتأثير المتغير المستقل (المنظمة المتعلمة) على المتغير التابع (الأداء التنظيمي)، وعلاقة أخرى غير مباشرة عبر وسيط (الإبداع).



شكل (1) الإطار المفاهيمي للدراسة

المصدر: من إعداد الباحث، استنادًا على الدراسات السابقة ذات الصلة

فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى: يوجد تأثير دال إحصائيًا للاهتمام بتبني وبناء منظمه متعلمه على تحسن الأداء التنظيمي في مؤسسه مجدي يعقوب لأمراض وأبحاث القلب كمنظمة متعلمة.
- الفرضية الثانية: يوجد تأثير دال إحصائيًا للتعليم المستمر في التشجيع على روح الإبداع والتطوير في مؤسسه مجدي يعقوب لأمراض وأبحاث القلب.
- الفرضية الثالثة: يوجد تأثير دال إحصائيًا على انتشار ثقافه التطوير والإبداع على تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مهارات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الرابعة: يوجد تأثير دال إحصائيًا لوجود ثقافه الحوار على خفض دوران العمالة وتفعيل دور المنظمة في مؤسسه مجدي يعقوب لأمراض وأبحاث القلب كمنظمة متعلمة.

منهجيه الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، تبنّت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من المبحوثين، وتحليل البيانات المتجمعة من الاستبانات التي تمت استعادتها، واستخدام الطّرق الإحصائية المناسبة. وتم إجراء المسح المكتبي، والبحث في قواعد البيانات المتاحة للاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية ومراجعة أدبيات الموضوع بهدف بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الأساس النظري للدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

1- تم عمل اختبار Cronbach's Alpha لقياس صدق وثبات محتوى استبانة الدراسة، والاتساق الداخلي بين متغيرات البحث (كأبعاد فرعية).

2- التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis لاختبار العلاقات بين المحاور الرئيسية وأبعادها المكونة لها.

3- المقاييس الوصفية (المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، وقوة الاتجاه، ومعامل الاختلاف، والرتبة) لتوضيح قيم المتوسط وتباين الآراء حول عناصر الاستبانة.

4- تحليل معامل ارتباط سيبرمان (Spearman Correlation) لقياس الارتباط بين المحاور.

5- تحليل المسارات Path Analysis لبيان العلاقة المباشرة بين المتغير التابع الأداء التنظيمي والمتغير المستقل المنظمة المتعلمة، وكذلك العلاقة غير المباشرة عبر وسيط (متغير الإبداع)

6- اختبار متوسط عينة واحدة One Sample T Test لقياس تأثير المتغير المستقل والمتغير الوسيط على المتغير التابع.

تم إجراء التحليل الإحصائي للأساليب الإحصائية السابقة، باستخدام الحزمة الإحصائية Statistical Package For Social Sciences (SPSS) - Ver. (26.0)، وحزمة Stata-Ver.16 لرسم تحليل المسارات.

مجتمع وعينه الدراسة

تم اختيار مؤسسه دكتور مجدي يعقوب لأمراض وأبحاث القلب بأسوان ميدانا للتطبيق، والبالغ عددهم (721 فردًا)، وقام الباحثون بتحديد مجتمع الدراسة من خلال مراجعة إدارة الموارد البشرية في مركز مجدي يعقوب للقلب بأسوان. وتم اختيار عينه طبقية عشوائية من العاملين عددهم 251 ما تمثل نسبته 35% من المجموع الكلي وبما يمكنه من تمثيل المجتمع تمثيلاً دقيقا.

أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية

يعتمد تطبيق أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية البسيطة على شرط التجانس بين جميع وحدات المجتمع، وغير ذلك فإن العينة ستؤدي إلى نتائج متحيزة وغير دقيقة، أضف إلى ذلك فإن العينة ستنتشر بطريقة عشوائية على منطقة واسعة من المجتمع مما يؤدي إلى زيادة حجم العبء والكلفة في عملية جمع البيانات. ونظرًا لصعوبة تحقق التجانس في كثير من المجتمعات، يلجأ إلى تطبيق أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية، حيث يقسم المجتمع إلى عدد من المجموعات غير المتداخلة، كل مجموعة تكون متجانسة للصفة المدروسة وتسمى طبقة، وذلك بهدف الحصول على نتائج أكثر دقة. وللحصول على نتائج جيده واستخدام أسلوب المعاينة الطبقية بفاعلية عالية يجب أن يراعى الدقة وخاصة عند إجراء الأمور التالية:

- تكوين الطبقات.
- عدد الطبقات المراد عملها.
- حجم العينة في كل طبقة.
- تحليل البيانات لتصميم العينة الطبقية.

استخدم الباحث المعاينة الإحصائية وقد تم احتساب عينة البحث عن طريق استخدام قانون المعاينة، والذي يعتمد على النسبة وذلك على النحو التالي:

$$n = \frac{p(1-p)}{\left(\frac{SE}{t}\right) + \left[p\left(\frac{1-p}{N}\right)\right]}$$

حيث أن تم حساب العينة وفق معادلة «هيربرت أركن»، حيث:

- N: تمثل حجم المجتمع
- t : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة الإحصائية وتساوى 1.96
- SE خطأ المعاينة وتم اعتبار 0.05
- P نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

وبحساب عينة البحث تبين أن حجم العينة = 251 مفردة.

وقد استخدم الباحث أسلوب التخصيص المتناسب Proportional Allocation- وذلك لتحديد حجم العينة الخاص بكل طبقة على حدى. ويوضح الجدول رقم (1) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة.

جدول رقم (1)
التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة (الطبقات)

الوظيفة	التكرار	النسبة%
دكتور	42	17
تمريض	93	37
باحثين	18	7
فنيين	16	6
مهن أخرى مساعدة	82	33
الإجمالي	**251**	**100**

المصدر: من إعداد الباحث

مصطلحات البحث

المنظمة المتعلمة

- هي المنظمة التي تضع الأطر والخطط الاستراتيجيات والآليات بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة ومواجهة التحديات، وتحقيق أهدافها بتميز من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم المستمر، والتعلم الجماعي، والإدارة الفعالة للمعرفة، واستخدام التقنية في التعلم وتبادل المعرفة (أبو خضير، 2007: 101).
- هي المنظمة التي تلبي الشروط التي تميزها عن المنظمات التقليدية من حيث تمكين العاملين بها والتعليم المستمر وتشجيع التعاون والحوار بين أفرادها والمجتمع وإتاحة فرص تبادل المعرفة والتكيف على المتغيرات المستمرة (حسين، 2012: 51).
- هي نهج مستمر من الأفراد اتجاه الإبداع والبيئة المتعلمة المتقدمة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية والانتفاع الحقيقي للمعرفة من الأعلى إلي الأسفل لتبسيط تنسيق الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية (الكرعاوي والعطوي، 2014: 257).
- هي قدرة المنظمة على الابتكار والتعلم وهي أحد المحركات الأساسية لقدرات المنظمة للعمل على زيادة أرباحها والقيمة الاقتصادية لها (Davis & Daley, 2008: 51).
- وتعرفها الباحثة على أنها المنظمة التي تقوم بإتاحة فرص التعليم والتدريب المستمر للعاملين بها لتزداد كفاءتهم وقدراتهم وتعمل على التشجيع المستمر لهم على تحسين أدائهم والتطور الذاتي الدائم وتبادل الخبرات والمعرفة لكي يكونوا قادرين على التكيف السريع مع التحديات والتطورات في البيئة المحيطة بالمنظمة وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة وارتفاع كفاءتها واستمراريتها.

تعريف التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي مرتبط بعمليه إنشاء واكتساب معارف جديدة وتطوير الكفاءات، ومن الضروري التزام المنظمة بالتعلم من أجل ضمان استمراريتها وتنافسيتها، ومن هنا يتضح أهميه التعلم للموارد البشرية في المنظمة،فمهما كانت المنظمة متطورة لا يمكنها إحداث تميز بدون المورد البشري بها الذي يقوم بجميع العمليات على المدخلات، ومن ثم يجب أن يتسم هذا المورد البشري بصفه التعلم لكي يكون على قدر المسئولية في التعامل مع المتغيرات المحيطة. ويحدث التعلم التنظيمي على مستوى الفرد والمنظمة من خلال التعليم والسؤال والتعاون المستمر بين الأفراد والنظام الفعال والقيادة الممكنة في المنظمة (الشلفان، 2012: 87).

التزام الموارد البشرية

حيث ذكر (Lei & Pitts, 1996: 68) بأنها استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها من خلال أداءهم لأنشطتهم.

التميز

حاله من التفوق التنظيمي والإبداع الإداري تساعد في تحقيق مستويات عالية وغير عاديه من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية بالشكل الذي ينتج عنه حاله تفوق على ما يقدمه المنافسون ويرضى عنه العملاء وأصحاب المنظمة (النعيمي، 2010: 11).

ويعرفه درويش بأنه مرحله متقدمة من الإجادة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائده تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمه المتعاملين والقيادة الفاعلة والإدارة بالمعلومات والحقائق وتطوير العمليات وإشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر والابتكار وبناء شراكات ناجحة (عبد الكريم درويش، 2006: 162).

وتعرفه الباحثة على إنه مجموعه الاستراتيجيات والخطوات المميزة التي تقوم المنظمة باتباعها في كل تعاملاتها الداخلية والخارجية والتي تساعدها في تحقيق التوازن للمنظمة ولكل الأطراف التي تتعامل معها، سواء من موارد بشريه عاملين بها أو عملاء خارجين حتى تكون المنظمة في أعلى مستوى من الفعالية لها وسط المنظمات الأخرى في المجتمع.

ما يميزهذه الدراسة

مساهمة الدراسة بإبراز الدور الإيجابي للمنظمة بالرغم من أن الدراسات سابقة الذكر أجمعت فيما بينها على وجود تأثير للمنظمات المتعلمة على سلوك وأداء الموارد البشرية العاملة بغض النظر عن القطاع المستهدف أو الدولة التي أجريت فيها، وعليه فإن هذه الدراسة لن تخرج عن الإطار العام لهذه الإشكالية، لكن ما يميز هذه الدراسة إنها سلطت الضوء على أهمية المنظمة المتعلمة في تكوين وخلق موارد بشريه متعلمه قادره حيث يكونوا هم بمثابه الميزة التنافسية للمنظمه وأساس تحقيق أهدافها من خدمه للمجتمع وتحقيق رضاء للعملاء.

جدول رقم (2)

التحولات التنظيمية في منظمات القرن الحادي والعشرون

البعد	المنظمة التقليدية (البيروقراطية)	منظمة القرن (21) المتعلمة
الواجبات الأساسية	مادية	عقلية
العلاقات	هرمية	زميل – لزميل
المستويات الإدارية	متعددة	قليلة
البناء التنظيمي	وظيفي	فرق عمل متفاعلة
الحدود	ثابتة	متحركة
أسلوب الإدارة	أوتوقراطية	مشاركة
الثقافة السائدة	الطاعة وتنفيذ الأوامر	التزام بتحقيق النتائج
الأفراد	متجانسون	متنوعون
التركيز الاستراتيجي	الفاعلية	الابتكار

المصدر : (Marquardt 2002)

الدراسات السابقة

دراسات خاصة بالمنظمة المتعلمة

- **دراسه (أبو زيد، 2013)**، هدفت إلى التعرف على درجه توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكاله الغوث في محافظات غزه من وجهه نظر المديرين بها ويجب لتحقيق أهداف الدراسة استخدام الباحث للمنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات ولهذا تكونت عينه الدراسة من 80% من المديرين والمديرات ومن أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة هي مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكالات الغوث في غزه بدرجه كبيره.
- **دراسة (Kontoghiotghes et al., 2005)**، وقد استهدفت بيان طبيعة العلاقة بين خصائص منظمات التعلم وكل من تبني التغير والإبداع التنظيمي وذلك من خلال 300 فرد من العاملين في أقسام تكنولوجيا المعلومات في عدد من المصانع بالولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى 256 فردًا من العاملين في شركات التأمين الصحي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين خصائص منظمات التعلم وبين الإبداع والأداء التنظيمي.
- **دراسة (عبد الفتاح، 2012)**، وأشارت إلى تقييم أثر المنظمة المتعلمة على سلوكيات العاملين ومواقفهم اتجاه عملهم ومؤسساتهم بما يسهم في إحداث تعلم تنظيمي يمكن من خلال تعزيز كفاءة المنظمة.
- كما أن هناك من أثبت أن المنظمة التي تستوفي الشروط التي تميزها عن المنظمات التقليدية الأخرى من حيث: القيادة التعليمية والهيكلة التعليمية، وتمكين العاملين من المشاركة والتحرك بمرونة وفاعلية، وتبني استراتيجية المشاركة، والسماح بإتاحة الفرص لتبادل المعرفة والمعلومات والثقافة الاستراتيجية المتكيفة (Bryan, 2009).

الإطار النظري للدراسة

المنظمة المتعلمة

تعتبر المنظمة الكيان الكبير المفتوح الذي يضم عدد كبير من الأفراد بمختلف توجهاتهم وثقافتهم تحت لواء واحد تحقيقا لهدف المنظمة، ومن هذا المنطلق، فهي كيان مفتوح على البيئة والمجتمع تتأثر بكل ما يحيط بها من أحداث، كما وتصب وتؤثر في المجتمع المحيط نتيجة تفاعلها الدائم، لذلك هناك سهوله في فرصه إكساب ثقافات ومعارف جديده ومهارات خصوصا في هذا العصر وفي ظل هذا التقدم، ولكن تختلف كل منظمه عن الأخرى في مدى استجابتها لتلك التطورات المحيطة ورده فعلها على ذلك تبعا لاختلاف مواردها البشرية العاملة والموجودة بها وتبعا لاختلاف نظام وفكر الإدارة المتبع، فهناك منظمات يقدر أفرادها معنى التعليم وأهميه التدريب واكتساب المهارات وتعليم العاملين بها بشكل دائم وتمكين أصحاب القدرات وتأهيلهم بالشكل الذي يرفع من قدراتهم وأدائهم، وبالتالي أداء المنظمة، وهناك من لا يؤمن بأهميه كل هذا أو ما نستطيع تسميته بسمات المنظمة المتعلمة، وبالتالي نظام الإدارة في هذه المنظمات يختلف عن تلك التي تسمى بالمنظمة المتعلمة.

- ومن هذه النقطة ننتقل إلى تعريف المنظمة المتعلمة.
- تعبر المنظمة المتعلمة عن المنظمة التي تمكن الأفراد العاملين بها من تطوير إمكانياتهم وصولا إلى أفضل معدلات أداء في العمل وذلك لتحقيق نتائج المنظمة المرجوة على أكمل وجه ممكن.

- كما عرفها (الرشودي، 2009 : 45) المنظمة الإدارية التي تدعم عمليات اكتساب المعرفة، وتطوير المهارات، فهي تعبر عن رؤية جديدة، وتركز على أن التنظيم نشاط اجتماعي وتكون علاقات تعاونية، لتقوية المعرفة والخبرة وأساليب الإنجاز بين العاملين فيها.

وقد تباينت التعريفات التي قدمها الباحثون والمفكرون للمنظمة المتعلمة باختلاف فلسفاتهم وتعدد تجاربهم وخبراتهم وتخصصاتهم. وقبل تعريف المنظمة المتعلمة لابد من توضيح الفرق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي، على الرغم من أنهما كانا يستخدمان حتى وقت قريب بشكل متبادل. حيث قام عدد من المفكرين بالتفريق بين هذين المفهومين وحددوا عدة فروع رئيسية بينهما على النحو التالي:

أهداف المنظمة المتعلمة

هدفت الدراسة إلى تعريف دور المنظمة المتعلمة في التزام الموارد البشرية بخدمه المجتمع بدورهم كعاملين في مؤسسه مجدي يعقوب للقلب في محافظه أسوان البالغ عددهم (580) موظفاً، وقد تم تطبيق الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وبلغ العائد من الاستبانات مكتملة وصالحة للتحليل (144 استبانة).

وتم استخدم مقياس أبعاد المنظمة المتعلمة الذي أعده (Watkins & Marsick, 2003).

وتم استخدم مقياس الالتزام الوظيفي للموارد البشرية الذي أعده Porter & Steers. Mowday,1979

ويعتبر الهدف الأساسي للسلوك المتبع في المنظمات المتعلمة هو شعور كل فرد بها على اختلاف وظائفهم ومسئولياتهم بالمسؤولية وإنه ملتزم بالتطوير والإنتاج والتقدم الواجب تحقيقه في المنظمة، وإن الأمر يتطلب منه تطوير مهاراته وقدراته والتعلم طبقا لما يتيحه له التطوير في الوظائف الإدارية المعاصرة داخل المنظمة لكي يتم تحقيق هدف المنظمة ووصولها إلى أفضل صوره في المجتمع المحيط.

خصائص المنظمات المتعلمة

هناك العديد من الخصائص التي تميز المنظمات المتعلمة عن تلك التقليدية ولعل من أهمها السرعة في التعلم والتكيف مع البيئة المحيطة ومحاوله التصدي للتغيرات بشكل أسرع وأكبر من تلك المنظمات التقليدية التي لا تبالي لما يحيط بها إلا بعد فوات الأوان .

كما ترى الباحثة في هذا الأمر أن من أهم الخصائص للمنظمه المتعلمة هي اشتراك جميع العاملين بها في حل النزاعات والتصدي للمشاكل التي قد تتعرض لها المنظمة، كما وقد يكون من سماتها توافر القادة الإداريين الذين يشجعون الأفراد العاملين على الابتكار وحمل المسؤولية وتعلم كل ما هو جديد وتبادل الأفكار الحديدة بما يسمح بنشر روح العمل والإبداع داخل تلك المنظمة.

كما تناول (Brandt, 2003) عدة خصائص للمنظمة المتعلمة نذكر منها التالي: لديها هيكل حوافز يشجع على السلوك التكيفي، الأفراد يستطيعون تحديد مراحل التنمية والتطوير بدقة ويعملون على تبادل المعلومات مع البيئة الخارجي.

من سماتها أيضا أنها تساعد في أستشراف وتنبؤ القادم في المستقبل ومحاوله إكساب المهارات اللازمة له، وذلك طبقا لتعريف Kim-Lannon & Senge (1991: 10) للمنظمه المتعلمة بأنها التي تعمل باستمرار على زيادة قدرتها وطاقتها على تشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، من خلال التنبؤ بالتغيير، والاستعداد له، والاستجابة لمتطلباته.

ودراسه (Agarwal, 2010) تثبت بأن المنظمة تكون متعلمة من خلال اعتماد التعلم المستمر كاستراتيجية ونهج داخل المنظمة، والانفتاح على الآخرين والتعلم من تجاربهم، ودعم التمكين داخل المنظمة مما يتيح تبادل المعرفة والوصول إلى قواعد المعرفة والمعلومات.

مدي الحاجة إلى المنظمات المتعلمة والتعلم التنظيمي

في ظل هذا العصر التكنولوجي ورواج المعرفة أصبح من الصعب على المنظمات الخدمية أن تواجه كل التحديات المحيطة بالطرق التقليدية وبدون بذل أي مجهود من جهتها كمحاوله لتطوير المورد البشري الذي يعتبر الأساس لديها في تحقيق أهدافها وخدمه المجتمع، ومن هنا كانت الحاجة إلى التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة التي

تسعي إلى توفير جميع فرص التعلم المستمر من جانبها لتعليم الموارد البشرية ورفع قدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتطويرهم والحوار معهم للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بأفضل الطرق، ففي هذا العصر يعتبر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة من جانب المنظمات يعد سمة أساسية من سمات النجاح والتميز، وتبرز أهمية هذا المفهوم من خلال الفوائد التي تحصل عليها المنظمات، كضمان النجاح طويل الأمد للمنظمة، حيث إدخال التحسينات التدريجية الواقعية، التأكد من أن أفضل الممارسات يتم نقلها ومحاكاتها، زيادة الإبداع والابتكار والقدرة على التكيف، جذب الأشخاص الذين يرغبون بالنجاح والتعلم ومحاوله الاحتفاظ بهم، ومدي قدرة المنظمة على تلبية احتياجات المواطنين الحالية والمستقبلية، فالحاجة لمنظمه متعلمه تكمن في أهميتها وقدرتها على التحول إلى ذلك المفهوم بالتفاعل الاجتماعي .

التميز المؤسسي

نال التميز المؤسسي اهتمامًا كبيرًا من جانب الفكر الإداري نظرًا لأهميته كمؤشر على مدى فعالية المؤسسات وارتفاع مستوي الأداء بها حيث سعت المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركه يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على تحسين أداء الموارد البشرية الذي يوضح مدى التزامهم بدورهم في خدمه المجتمع من خلال التزامهم الوظيفي (الرشودي، بلا تاريخ).

كيفية التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة:

يرى الباحث أن هناك فرق بين المنظمات ذات الإدارة التقليدية ومنظمات التعلم، فالإدارة التقليدية تعتبر التعلم والتغيير كوسيلة معروف بدايتها ونهايتها وهذه الطريقة تكون محدودة النتائج لأنها في أغلب الأحيان مجرد وسيلة للحاق بموقع البيئة المتغيرة، ومع ذلك فعندما تصل المنظمة إلى هذا الموقع، فإنه يمكن أن يكون الموقع قد تحرك لأن البيئة قد تغيرت مرة أخرى، لذا فهي تدرك دائما أن التعلم والتغيير بمثابة عملية مستمرة بدون نهاية، وهي تركز على المستقبل أكثر من الحاضر .

وللتحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة، لابد من توفر خمس ركائز تتفاعل مع بعضها البعض.

صفات المنظمة المتعلمة واختلافها عن المنظمة التقليدية

حدد (Dumain, 1999 :184) صفات المنظمة المتعلمة:

1- وجود رؤية مشتركة يتفق عليها الجميع.
2- يترك الناس طرقهم القديمة في التفكير ويتركون الروتين المعياري الذي يستعملونه لحل المشاكل أو لأداء أعمالهم
3- يفكر أفراد المنظمة بكل العمليات التنظيمية والنشاطات والوظائف والتفاعل مع البيئة كجزء من نظام الاعتماد المتبادل.
4- يتصل الأفراد بصورة مفتوحة مع بعضهم (عبر الحدود العمودية والأفقية للتنظيم) وبدون الخشية من الانتقاد أو العقوبة.
5- يحدد العاملون مصلحتهم الذاتية ويحطمون المصالح الذاتية للأقسام لغرض جعلها تعمل سوية لغرض تحقيق الرؤية التنظيمية المشتركة.

وقد وصف باحثون أبعاد المنظمة المتعلمة كما يلي: :(Yang, et al, 2004: 34)

1- التعلم المستمر، وهو أن تقوم المنظمة بتقديم فرص للعاملين للتعلم المستمر.
2- الاستفهام والسؤال، وهو أن تقوم المنظمة بتشجيع ثقافة السؤال ومعرفة ردة الفعل.
3- التعليم كفريق، ويقصد به العمل بروح الفريق، والتركيز على المهارات الجماعية.
4- التمكين، وهي عملية مشاركة الآراء الجماعية، والحصول على معرفة الفرق بين حالة العمل الحالية، والرؤية الجديدة للعمل.
5- التعلم كنظام بنَّاء، وهو نظام يشجع على الحصول على المعرفة، والمشاركة في التعلم

6- العلاقات الخارجية والداخلية، وتعني العمل والتواصل مع البيئتين الداخلية والخارجية.

7- القيادة الاستراتيجية، وتعني إلى أي مدى يستخدم القادة التفكير الاستراتيجي لخلق التغيير الإيجابي، والتحرك نحو مستقبل أفضل.

المنظمات المتعلمة كمحيط لتطوير الأفكار الابداعية.

تعد منظمات التعلم هي المنظمة التي يبرز فيها الأفراد قدراتهم على ابتكار وتطوير النتائج التي يرغبون فيها وتوسع نماذج التفكير، فهي المكان الذي يتعلم فيه الأفراد كيفية التعلم بصورة مشتركة، وتبرز أهمية المنظمات المتعلمة في التغيير في المؤسسة وكل ما تجمعه بها سواء الأفراد أو التكنولوجيا. كما أن المنظمة المتعلمة وفقا لما قدمناه من أفكار لا يمكن أن تستمر وتنمو ما لم تضع الأفكار المكتسبة موضع التطبيق والتنفيذ حيث يجب أن تتم تجربة الأفكار النظرية في الواقع العملي، لذلك فإن بناء الفريق كأحد أساليب تغيير الواقع الفعلي من خلال تطبيق الأفكار هو الأساس في عملية التعلم وفي تحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة.

فالمنظمات المتعلمة تعتقد أن عمليه التطوير والإبداع هو أحد مواردها الأساسية، وبالتالي فإن المورد البشري هو أساس عمليه الإبداع حيث التطوير في الفكر البشري بما يساعد على تطور الأداء التنظيمي.

وجدير بالذكر على غرار أهمية الإبداع في المنظمة المتعلمة نذكر أنه هناك عده مقومات وخصائص تمتاز بها المنظمات المتعلمة تساعد في نشر ثقافه الإبداع والابتكار والتطوير والتي بدورها تساعد في تطوير ورفع كفاءه المورد البشري بالشكل الذي يحسن من الأداء التنظيمي للمنظمة نذكر منها:

البحث والتطوير

تسببت الظروف الحالية من التطور السريع والعولمة والانفتاح على وضع وضعت منظمات الأعمال أمام تحديات تنافسية لا يمكن مواجهتها إلا بعمل إبداعي وتطور مستمر، كما أن حدة هذه المنافسة تزداد يوما بعد يوم، وهو ما يستلزم بالضرورة استعداد هذه المنظمات للتنافس في هذا الفضاء الجديد قبل زوالها، وهذا لن يتم إلا من خلال نشاط البحث والتطوير والذي يهدف إلى إضافة معرفة أو تقنية جديدة في مجال العمليات والإدارة (الزهرة، 2006: 15،16).

تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال بكل إبعادها وقدراتها من المقومات الاستراتيجية التي تعمل على نقل ونشر المعرفة وتوليدها في منظمات الأعمال نظرا لما تقدمه من مزايا في جمع ومعالجة وإيصال المعلومات والبيانات والمعارف إلى الأفراد داخل المنظمة وخارجها عن طريق الشبكات المعلوماتية وما تحويه من وسائل متطورة ومتجددة، وهذا في وقت قياسي وبتكلفة أقل وفي أي مكان وزمان، الأمر الذي يساهم في تطبيق عملية الإبداع التكنولوجي بمرونة وبسرعة في المنظمة (حسن،2008: 57).

المتغير الوسيط: الإبداع

الموارد البشرية هي الثروة الأكثر أهمية، وهذا هو المتعارف عليه في علم الإدارة، كما إنها تعتبر في كثير من الأحيان المورد الوحيد الرئيسي كميزه للمنافسة، فالمنظمات التي تعتمد على مواردها البشرية وتستثمر في طاقتها البشرية نجاحها يعتبر مرهون بكفاءة تلك الطاقات والموارد البشرية ليس بتوافرها فقط بل بفعاليتها ومدي قدرتها على تحقيق هدف المنظمة ورسالتها، ومن هنا زادت أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة كما زادت أهميه الدور الذي تقوم به المنظمات المتعلمة في سبيل أن تصبح موارد المنظمة البشرية متعلمه وقادرة على تقديم الأفضل، وذلك مع الأخذ في الاعتبار جميع التحديات البيئية المحيطة التي تحاول المنظمات أن تمكن مواردها البشرية ليكونوا قادرين على مواجهه تلك التحديات بقوه وذلك عن طريق تشجيع الإبداع حيث أصبح الإبداع من السبل المهمة التي تساعد من المنظمات على الاستمرار ومواجهه التحديات المحيطة والتغيرات المحيطة، كما يعد من أهم السبل للتغلب على مشكلات التنظيم والأداء التنظيمي في المنظمات. وعلى الرغم من إنه من المصطلحات الأكثر شيوعًا، إلا إنه من الظواهر المعقدة وذلك لصعوبة تحقيقه وكثره العوامل التي تؤثر عليه .

أولًا - تعريف الإبداع:

هناك فرق بين الإبداع والابتكار، فالابتكار هو عمليه التفكير الذهنية والحلول التي تكون خارج الأنماط التقليدية أما الإبداع فهو تطبيق تلك الأفكار والحلول في الواقع التنظيمي حتى تساعد في النهاية في تحسين كفاء الأداء التنظيمي.

الإبداع هو عمليه محاوله الإنسان أن ينتج إنتاج جديد له ولبيئته المحيطة عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية شريطه أن يكون هذا الإنتاج فعالا للمجتمع (حريم، 2003: 303). أما (كوتلر، 2000) فيرى أن الإبداع «يشير إلى أي منتوج أو فكرة يتم إدراكها وفهمها من أي شخص على أنها جديدة».

ومن خلال التعريفات المتعددة للإبداع يمكن فهمه وتعريفه بأنه عملية رفع مستوي الكفاءة التي يمتلكها المجتمع، عن طريق زيادة بعض التحسينات على جميع السلع والخدمات المختلفة والطرق التي يتم إتباعها في الإدارة والإنتاج في منظمات المجتمع وبذلك تؤثر مباشرة على مستوى جوده الأداء العام وفي المنظمات مما يساعد أن يكون لها تأثير في نتائج المؤسسة وفي أدائها الناجح، كما يكون بمثابة قيمة مضافة جوهرية للمنظمة وعملائها وأسواقها.

الموارد البشرية هي الثروة الأكثر أهمية، وهذا هو المتعارف عليه في علم الإدارة، كما إنها تعتبر في كثير من الأحيان المورد الوحيد الرئيسي كميزه للمنافسة، فالمنظمات التي تعتمد على مواردها البشرية وتستثمر في طاقتها البشرية نجاحها يعتبر مرهون بكفاءة تلك الطاقات والموارد البشرية ليس بتوافرها فقط، بل بفعاليتها ومدى قدرتها على تحقيق هدف المنظمة ورسالتها، ومن هنا زادت أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة كما زادت أهميه الدور الذي تقوم به المنظمات المتعلمة في سبيل أن تصبح موارد المنظمة البشرية متعلمه وقادرة على تقديم الأفضل، وذلك مع الأخذ في الاعتبار جميع التحديات البيئية المحيطة التي تحاول المنظمات أن تمكن مواردها البشرية ليكونوا قادرين على مواجهه تلك التحديات بقوه.

ثانيًا - دو افع الإبداع: (Luria, 2018); (Bruckdorfer, 2017); (Helzer & Kim, 2019)

أشاروا إلى :

1- رغبة الموظف الداخلية في تحقيق أهدافه الشخصية عن طريق تحقيق أهداف المؤسسة .
2- رغبة الموظف بالحصول على مركز وظيفي أعلى من خلال إظهار كفاءته في العمل.
3- الانتماء للمنظمة الإدارية.
4- تشجيع وتحفيز مدير العمل يزيد من مستوى الإبداع عند الموظف وهو من أهم دوافع الإبداع في المنظمات.

ثالثًا - خصائص الإبداع:

هناك مجموعه من الخصائص التي تميز الإبداع عن غيره (King & Andresen, 2004: 22)

- يجب أن يكون الإبداع مقصودا وليس عارضا.
- لابد أن يمثل الإبداع شيئًا جديدًا بالنسبة للمجتمع الذي يطبق فيه سواء كانت (جماعه عمل أو إدارة معينه أو المنظمة ككل).
- يجب أن يكون الإبداع شيئًا ملموسًا أو عمليه إجرائية تتم داخل المنظمة.

أبعاد ومستويات الإبداع

هناك ثلاثة مستويات للإبداع في المنظمة:

1- **الإبداع على مستوى الفرد**

في هذا المستوى تعددت أراء الباحثين حول ما إذا كان الفرد مبدع إذا ما توافرت له ظروف مساعده أو إنه حكر على بعض الأفراد الذين يمتلكون قدرات خاصه إبداعيه دون غيرهم وتتعدد خصائص الفرد المبدع لتشمل:

- المعرفة: مجموع المعارف التي حصل عليها الفرد من خلال قراءاته وتجاربه.
- التعليم: اكتساب الفرد القدرة على مواجهه جميع المسائل والأمور المحيطة.

- الذكاء: قدرات التفكير المميزة التي تؤهل الفرد على تكوين علاقات مرنه بين الأشياء.
- الشخصية: يجب أن تتسم شخصيه المبدع بروح المخاطرة والانفتاح على الآراء الجديدة.
- الاهتمام: حيث تبدأ عمليه الإبداع بوجود موضوع يثير الاهتمام ويتطلب حل.
- الإعداد: جمع معلومات حول الموضوع الذي يتطلب حل مختلف أو التفكير في حل مناسب.
- البزوغ: هي المرحلة التي يستطيع فيها الباحث إلي إعادة ترتيب أفكاره والوصول إلى حل جوهري ونموذجي.
- التحقق: هي المرحلة التي يتم فيها التحقق من صحة المعلومات والحلول التي تم التوصل إليها في المرحلة السابقة وذلك عن طريق استخدام أدوات البحث المتاحة.

2- **الإبداع على مستوى الجماعة**

أظهرت الدراسات أن الإبداع على مستوى الجماعة يفوق مجموع الإبداعات الفردية المختلفة لأعضاء الجماعة بشكل فردي وذلك لأنها تساعد في وجود تفاعل ينتج بين مختلف الأفكار، وذلك باستخدام ما يسمى بالعصف الذهني.

3- **الإبداع على مستوى المنظمة**

يعرف الإبداع في هذا المستوى أنه الاستجابة للتغيرات البيئية أو التغير الذي يحدث في البيئة الداخلية للمنظمة بهدف تحسين مستوي إنجاز الأهداف (Damanpour et Evan, 1984 : 396).

في هذا المستوى على عده عناصر مثل **القادة**، حيث أثبتت الدراسات أن المنظمات التي على رأسها قاده يتميزون بالصفات القيادية يكون مستوي الإبداع والمشاركة فيها مرتفع. ثم **المناخ التنظيمي**، حيث أن ثقافه المنظمة والمناخ السائد بها يؤثر على القدرة على الإبداع والمشاركة. ثم بعد ذلك **الهيكل التنظيمي**، الذي بلا شك له تأثير كبير على الإبداع في المنظمة من خلال تحقيق التكامل في الأنشطة. ويعقبه **المحيط**، فالانفتاح على المحيط الخارجي يعطي الفرصة لاكتشاف أفكار جديده في البيئة.

دور الإبداع في تطوير كفاءه المورد البشري

مما لا شك فيه أن الاهتمام بثقافة الإبداع في المنظمات تقوم بنشر روح الاجتهاد والتجديد، وبالتالي رفع كفاءه الأداء المنظمين خصوصًا في ظل التطور الحالي الذي يتكون من عده عوامل:

1- **التطور التكنولوجي**

شهد العالم تطورات هائلة في الجانب التكنولوجي والتقني، حيث نتج عن ذلك التطور تقنيات جديدة في التعلم وأساليبه وفي جمع المعلومات ومراكز البحوث، وترتب عليها ازدهار التعليم عن بُعد، وسهولة الحصول على المعلومات.

2- **أراء العملاء**

في هذا العصر ومع التطور التكنولوجي الهائل أصبح تطور المنظمات يعتمد بشكل كبير أراء عملائها ومستوى رضاهم وتقبلهم لخدمات المنظمة ومدي قدره المنظمة على إرضاء عملائها سواء الداخليين أو الخارجيين. لذلك يجب على المنظمة أن تفهم احتياجات ورغبات جميع عملائها الحاليين والجدد وتعمل جاهده على تحقيقها (Detrie, 2001: 23).

3- **وسائل الاتصال الرقمية**

تري الباحثة أنه نظرا لأهمية رأي العميل الذي تسعي المنظمة لتقديم خدماتها له فوسائل الاتصال الرقمية مثل السوشيال ميديا والإنترنت الآن أصبحت مثل مؤشر عن مدى رضا العملاء عن بعض الأشياء وكذلك مؤشر لمعرفه ما هي احتياجاتهم ورغباتهم لكي تحاول المنظمة جاهده أن تقدم خدماتها بالشكل الذي يتوافق مع رغبات العميل من فتره إلى أخرى.

كل ما سبق ذكره من تحديات في بيئة الأعمال تجعل المنظمات في سباق شديد تحاول أن تكسب هذا السباق عن طريق تحسين خدماتها وأدائها الذي هو مرتبط بشكل كبير بمواردها البشرية، حيث يعتبر المورد البشري هو الميزة التنافسية التي تحاول جاهده أن تقدم لهم الفرص للتطوير والتدريب لكي يكونوا قادرين على مواجهه كل هذه التحديات وتقديم خدمات المنظمة التي تخدم المجتمع بكفاءة وفعالية .

4- **المنظمات المتعلمة كمحيط لتطوير الأفكار الابداعية**

تعد منظمات التعلم هي المنظمة التي يبرز فيها الأفراد قدراتهم على ابتكار وتطوير النتائج التي يرغبون فيها وتوسع نماذج التفكير، فهي المكان الذي يتعلم فيه الأفراد كيفية التعلم بصورة مشتركة، وتبرز أهمية المنظمات المتعلمة في التغيير في المؤسسة وكل ما تجمعه بها سواء الأفراد أو التكنولوجيا. كما أن المنظمة المتعلمة وفقا لما قدمناه من أفكار لا يمكن أن تستمر وتنمو ما لم تضع الأفكار المكتسبة موضع التطبيق والتنفيذ حيث يجب أن تتم تجربة الأفكار النظرية في الواقع العملي، لذلك فإن بناء الفريق كأحد أساليب تغيير الواقع الفعلي من خلال تطبيق الأفكار هو الأساس في عملية التعلم وفي تحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة متعلمة.

الأداء التنظيمي في المؤسسة

مما لا شك فيه أن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المنظمات هو الاستمرارية والبقاء وهذا لا يتحقق إلا بجوده الأداء التنظيمي والذي يتحدد من خلال عده مقومات توضح ما إذا كان الأداء التنظيمي للمؤسسة في أفضل حالاته وفي تطور أم أن هناك ما يحتاج لتعديله.

1- **الالتزام الوظيفي**

ويعني مدى ارتباط الموظف واندماجه في المنظمة، أو هو ارتباط فعال مع المنظمة، والشعور بالخسائر المترتبة على ترك المنظمة، والإحساس بالواجب القيمي تجاه المنظمة (Mottaz, 1988: 468; Allen & Meyer, 1990). ونستطيع أن نتعرف على الالتزام الوظيفي في المؤسسة من خلال توافر عده عناصر منها الأيمان بأهداف المنظمة وقبولها، والرغبة في بذل مجهود إضافي للمنظمة لتطويرها وإنجاز أهدافها والرغبة القوية في البقاء والاستمرار في المنظمة.

2- **رضا العملاء**

كما يمكننا التعرف على مدي التزام المؤسسة في الأداء التنظيمي لها من خلال معدل رضا العملاء عن أداء المؤسسة وعن الخدمة المقدمة بها وأيضا رضا العملاء الداخليين وهم الموظفين عن أداء الإدارة.

3- **تطور أداء الموارد البشرية ورفع كفاءه الموظفين**

يعتبر تطور أداء الموارد البشرية العاملة في المؤسسة من أهم العوامل التي توضح جوده وتميز الأداء التنظيمي. حيث ينبغي تقييم جودة الموارد البشرية قبل تطوير العلاقات في المنظمة المتعلمة لأن نقطة القوة في أي منظمة هي الإبداع، ويتحدد نجاح المنظمة في هذا المجال من خلال العاملين فيها (Cymanow, 2000).

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، يُلاحظ أن مفهوم منظمة التعلّم لا يزال حديثاً في الدراسات العربية سواء كانت ميدانية أم نظرية، ولم يتم العثور على دراسة عربية تربط بين الإبداع كمتغير وسيط بين المنظمات المتعلمة والأداء التنظيمي؛ لذا كانت أهمية الدراسة الحالية للإسهام في سد الفجوة البحثية.

اختبار الصدق والثبات

1- **معامل ثبات ألفا كرونباخ: Reliability**

ويقصد به استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، ولإجراء اختبار الثبات لأسئلة الاستبانة نستخدم إحدى معاملات الثبات مثل معامل (ألفا كرونباخ) ومعامل الثبات يأخذ قيم تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة هذا المعامل تساوي الصفر، والعكس صحيح حيث إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح.

وعليه فإنه كلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد الصحيح دل ذلك على وجود ثبات في البيانات (استجابات أفراد العينة).

وفيما يلي عرض لنتائج الثبات الخاصة بأداة البحث. ويعرض جدول (3) نتائج معاملات الثبات، وجاءت نتائجها كالتالي:

أكدت نتائج الجدول رقم (3) على أن جميع الأبعاد على درجة عالية من الثبات حيث تراوحت قيم معاملات كرو نباخ ألفا (α) ما بين (0.751-0.865).

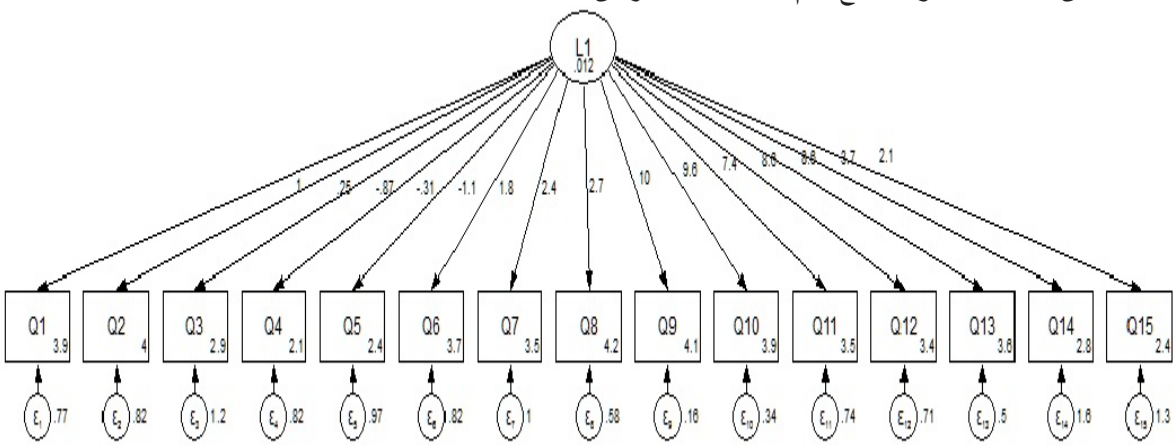
جدول رقم (3)
نتائج معاملات ثبات ألفا كرونباخ (α)

م	المحاور الرئيسية	الأبعاد الفرعية	كرونباخ ألفا (α)
1	أولاً: قياس مدي توافر أبعاد المنظمة المتعلمة	خلق فرص للتعلم المستمر	0.751
2		القيادة الاستراتيجية	
3		تشجيع الحوار والاستعلام	
4		تمكين العاملين	
5		تشجع التعاون والعمل الجماعي	
6	ثانيًا: قياس توافر الإبداع في المؤسسة	على مستوى الفرد	0.782
7		على مستوى الجماعة	
8		على مستوى المنظمة	
9	ثالثًا: قياس الأداء على المستوى التنظيمي	الالتزام التنظيمي	0.865
10		رضا العملاء	
11		تطور أداء الموارد البشرية ورفع كفاءتهم	

2- التحليل العاملي التوكيدي
Confirmatory Factor Analysis

يهدف التحليل العاملي التوكيدي لاختبار العلاقات بين المحاور الرئيسية وأبعادها المكونة لها ودرجة انتماء كل متغير للبعد الذي يندرج تحته من خلال رسم مسارات، ويستخدم التحليل العاملي التوكيدي أيضًا للتأكد من الصدق البنائي لمقياس الدراسة، والتأكد من فروض البنية العاملية والتثبت من صحة النموذج وصلاحيته والتأكد من مطابقته لبيانات الدراسة.

ولتقييم جودة مطابقة النموذج الذي وضعه الباحث لبيانات الدراسة، أي أن هل النموذج المفترض يمثل بيانات الدراسة أفضل تمثيل أم لا وأن مؤشرات جودة المطابقة تعطى صوره كاملة على مدى مطابقة النموذج ككل بيانات الدراسة. ولاختبار أدلة الصدق البنائي، تم استخدام الصدق التقاربي وهو مدى صلاحية المؤشرات المقاسة وكفايتها وملائمتها وتمثيلها واستيعابها للدالة النظرية للعوامل التي تنتمي إليها، ويتجلى إشراك مجموعة من المؤشرات في قياس عامل معين بحيث أن تكون جميع قيم التشبعات أكبر من (5.0).



شكل (2) نتائج الصدق التوكيدي للبُعد الأول L1 المستقل (المنظمة المتعلمة)

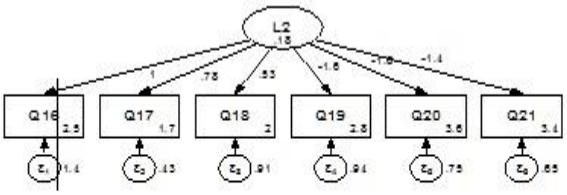
وتشير البيانات التي يتضمنها الجدول رقم (4) إلى أن قيم المؤشرات تقترب من الواحد الصحيح مما يدل على جودة توفيق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث، إذ تتراوح قيم المؤشرات ما بين الصفر والواحد الصحيح، ومن المفضل أن تقترب قيم هذه المؤشرات من الواحد الصحيح لتعبر عن التوافق التام حيث إن جودة التوفيق المعياري .850 ومؤشر جودة التوفيق المتزايد .865 كما أن مؤشر جودة التوفيق لتوكر لويس .807 إضافة إلى مؤشر جودة التوفيق المقارن .867 فجميعها تقترب بشدة من الواحد الصحيح مما يؤكد ذلك على التوافق التام لفقرات المحور والتمثيل الجيد لها (Brown, 2006).

جدول رقم (4)
جودة نتائج الصدق التوكيدي الخاصة بالبُعد الأول (المستقل)

م	المؤشرات	القيمة
1	جودة التوفيق المعياري NFI	.850
2	مؤشر جودة التوفيق المتزايد IFI	.865
3	جودة التوفيق توكر لويس TLI	.807
4	جودة التوفيق المقارن CFI	.867

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (Stata -16)

وتشير البيانات التي يتضمنها الجدول رقم (5) إلى أن قيم المؤشرات تقترب من الواحد الصحيح مما يدل على جودة توفيق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث، إذ تتراوح قيم المؤشرات ما بين الصفر والواحد الصحيح، ومن المفضل أن تقترب قيم هذه المؤشرات من الواحد الصحيح لتعبر عن التوافق التام حيث أن جودة التوفيق المعياري .784 ومؤشر جودة التوفيق المتزايد .803 كما أن مؤشر جودة التوفيق لتوكر لويس .724 إضافة إلى مؤشر جودة التوفيق المقارن .706 فجميعها تقترب بشدة من الواحد الصحيح مما يؤكد ذلك على التوافق التام لفقرات المحور والتمثيل الجيد لها (Brown, 2006).



شكل (3) نتائج الصدق التوكيدي للبُعد الأول L2 الوسيط (الإبداع)

جدول رقم (5)
جودة نتائج الصدق التوكيدي الخاصة بالبُعد الثاني (الوسيط)

م	المؤشرات	القيمة
1	جودة التوفيق المعياري NFI	.784
2	مؤشر جودة التوفيق المتزايد IFI	.803
3	جودة التوفيق توكر لويس TLI	.724
4	جودة التوفيق المقارن CFI	.706

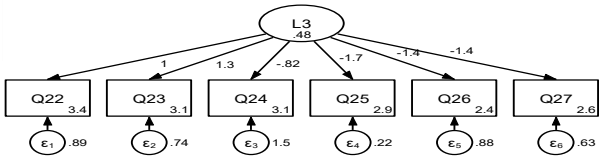
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (Stata -16)

وتشير البيانات التي يتضمنها الجدول رقم (6) إلى أن قيم المؤشرات تقترب من الواحد الصحيح مما يدل على جودة توفيق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث، إذ تتراوح قيم المؤشرات ما بين الصفر والواحد الصحيح، ومن المفضل أن تقترب قيم هذه المؤشرات من الواحد الصحيح لتعبر عن التوافق التام حيث أن جودة التوفيق المعياري .673 ومؤشر جودة التوفيق المتزايد.693 كما أن مؤشر جودة التوفيق لتوكر لويس .668 إضافة إلى مؤشر جودة التوفيق المقارن .690 فجميعها تقترب بشدة من الواحد الصحيح، مما يؤكد ذلك على التوافق التام لفقرات المحور والتمثيل الجيد لها (Brown, 2006).

جدول رقم (6)
جودة نتائج الصدق التوكيدي الخاصة بالبُعد الثالث (التابع)

م	المؤشرات	القيمة
1	جودة التوفيق المعياري NFI	.673
2	مؤشر جودة التوفيق المتزايد IFI	.693
3	جودة التوفيق توكر لويس TLI	.668
4	جودة التوفيق المقارن CFI	.690

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي (Stata -16)



شكل (4) نتائج الصدق التوكيدي للبُعد الثالث L3 التابع (الأداء التنظيمي)

مقاييس الإحصاء الوصفي

الوصف الإحصائي والأهمية النسبية: استخدم الباحث الوصف الإحصائي للبيانات من خلال الوسط الحسابي المرجح Weighted Average كأحد مقاييس النزعة المركزية، وكل من الانحراف المعياري Standard Deviation، معامل الاختلاف C.V) Coefficient of Variations) , والتي تعتبران من أهم مقاييس التشتت، وبخاصة الأخير حيث أنه يعتبر من المقاييس التي يعتمد عليها في المقارنة، هذا بالإضافة إلى مقياس قوة الاتجاه.

وفيما يلي عرض لنتائج الوصف الإحصائي والأهمية النسبية لأبعاد الدراسة على النحو التالي:

الجدول رقم (7)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والرتب ودرجة للبُعد الأول (خلق فرص للتعلم المستمر)

م	البُعد الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه%	معامل الاختلاف	الترتيب
1	يناقش أفراد المنظمة الأخطاء التنظيمية وتكون بمثابة فرصه للتعلم منها.	3.85	0.88	77	22.96	2
2	يساعد الأفراد بعضه البعض في عمليه التعلم باستمرار .	4.02	0.91	80	22.55	1
3	يحدد الأفراد المهارات التي يحتاجونها للقيام بالمهام المستقبلية في أعمالهم .	2.91	1.12	58	38.59	3
	الدرجة الكلية	**3.59**	**0.97**	**72**	**28.03**	

يتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسط العام لمحور خلق فرص للتعلم المستمر ومستوى الرضا بلغ (3.59)، وقوة الاتجاه (72%)، وهذا يعني إيجابية اتجاهات أفراد العينة، وكان أهم المؤشرات الأكثر تأثيرًا في هذا المحور هو المؤشر رقم (2) بقوة اتجاه بلغت (80%)، وكان المؤشر الأقل تأثيرًا هو المؤشر رقم (3) بقوة اتجاه لم تتجاوز (58%).

جدول رقم (8)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والرتب ودرجة للبُعد الثاني القيادة الاستراتيجية

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه%	معامل الاختلاف	الترتيب
1	تهتم قياده المؤسسة بالفرص التدريبية والتعليمية لأفرادها.	2.12	0.91	42	42.66	3
2	تسعي قياده المنظمة لاقتناص فرص التعلم حيثما أمكن .	2.41	0.99	48	41.27	2
3	تحرص إدارة المؤسسة على ضمان المطابقة بين قيم المنظمة وأفعالها.	3.73	0.93	75	24.95	1
	الدرجة الكلية	**2.75**	**0.94**	**55**	**36.29**	

يتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسط العام لمحور القيادة الاستراتيجية ومستوى الرضا بلغ (2.75)، وقوة الاتجاه (55%)، وهذا يعنى إيجابية اتجاهات أفراد العينة، وكان أهم المؤشرات الأكثر تأثيرًا في هذا المحور هو المؤشر رقم (3) بقوة اتجاه بلغت (75%)، وكان المؤشر الأقل تأثيرًا هو المؤشر رقم (1) بقوة اتجاه لم تتجاوز (42%).

جدول رقم (9)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والرتب ودرجة للبعد الثالث تشجيع الحوار والاستعلام

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه%	معامل الاختلاف	الترتيب
1	يتم تشجيع الأفراد لأبداء رأيهم بغض النظر عن وظيفتهم.	3.54	1.05	71	29.68	3
2	يتعامل الأفراد فيما بينهم بالاحترام المتبادل.	4.21	0.82	84	19.56	1
3	يهتم الأفراد ببناء الثقة المتبادلة فيما بينهم.	4.14	1.20	83	28.99	2
	الدرجة الكلية	**3.96**	**1.02**	**79**	**26.08**	

يتضح من الجدول رقم (9) أن المتوسط العام لمحور تشجيع الحوار والاستعلام ومستوى الرضا بلغ (3.96)، وقوة الاتجاه (79%)، وهذا يعني إيجابية اتجاهات أفراد العينة، وكان أهم المؤشرات الأكثر تأثيرًا في هذا المحور هو المؤشر رقم (2) بقوة اتجاه بلغت (84%)، وكان المؤشر الأقل تأثيرًا هو المؤشر رقم (1) بقوة اتجاه لم تتجاوز (71%).

جدول رقم (10)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والرتب ودرجة للبعد الرابع تمكين العاملين

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه%	معامل الاختلاف	الترتيب
1	يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجونها بسهوله.	3.93	1.21	79	30.85	1
2	يتوفر في المنظمة قاعده بيانات حديثه بمهارات العاملين.	3.51	1.19	71	33.80	2
3	يتوفر في المؤسسة أنظمه لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع.	3.49	1.27	70	36.46	3
	الدرجة الكلية	**3.65**	**1.22**	**73**	**33.70**	

يتضح من الجدول رقم (10) أن المتوسط العام لمحور تمكين العاملين ومستوى الرضا بلغ (3.65)، وقوة الاتجاه (73%)، وهذا يعني إيجابية اتجاهات أفراد العينة، وكان أهم المؤشرات الأكثر تأثيرًا في هذا المحور هو المؤشر رقم (1) بقوة اتجاه بلغت (79%)، وكان المؤشر الأقل تأثيرًا هو المؤشر رقم (3) بقوة اتجاه لم تتجاوز (70%).

جدول رقم (11)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والرتب ودرجة للبعد الخامس تشجيع التعاون والعمل الجماعي

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه%	معامل الاختلاف	الترتيب
1	فرق العمل في المؤسسة تتمتع بالحرية في تحديد أهدافها .	3.62	1.19	72	32.86	1
2	يتم مكافأه فرق العمل على إنجازاتهم وعملهم كفريق عمل .	2.79	1.34	56	48.00	2
3	فرق العمل لديها القناعة باعتماد وقبول توصياتهم من قبل الإدارة.	2.42	1.18	48	48.72	3
	الدرجة الكلية	**2.94**	**1.24**	**59**	**43.19**	

يتضح من الجدول رقم (11) أن المتوسط العام لمحور تشجيع التعاون والعمل الجماعي ومستوى الرضا بلغ (2.94)، وقوة الاتجاه (59%)، وهذا يعني إيجابية اتجاهات أفراد العينة، وكان أهم المؤشرات الأكثر تأثيرًا في هذا المحور هو المؤشر رقم (1) بقوة اتجاه بلغت (72%)، وكان المؤشر الأقل تأثيرًا هو المؤشر رقم (3) بقوة اتجاه لم تتجاوز (48%).

يتضح من الجدول رقم (12) أن المتوسط العام لمحور قياس الإبداع المؤسسي – على مستوي الفرد ومستوى الرضا بلغ (2.35)، وقوة الاتجاه (47%)، وهذا يعني إيجابية اتجاهات أفراد العينة، وكان أهم المؤشرات الأكثر تأثيرًا في هذا المحور هو المؤشر رقم (1) بقوة اتجاه بلغت (72%)، وكان المؤشر الأقل تأثيرًا هو المؤشر رقم (2) بقوة اتجاه لم تتجاوز (42%).

يتضح من الجدول رقم (13) أن المتوسط العام لمحور قياس الإبداع المؤسسي – على مستوى الجماعة ومستوى الرضا بلغ (2.69)، وقوة الاتجاه (54%)، وهذا يعنى إيجابية اتجاهات أفراد العينة، وكان أهم المؤشرات الأكثر تأثيرًا في هذا المحور هو المؤشر رقم (2) بقوة اتجاه بلغت (60%)، وكان المؤشر الأقل تأثيرًا هو المؤشر رقم (1) بقوة اتجاه لم تتجاوز (48%).

يتضح من الجدول (14) أن المتوسط العام لمحور قياس الإبداع المؤسسي – على مستوى المنظمة ومستوى الرضا بلغ (3.53)، وقوة الاتجاه (71%)، وهذا يعني إيجابية اتجاهات أفراد العينة، وكان أهم المؤشرات الأكثر تأثيرًا في هذا المحور هو المؤشر رقم (1) بقوة اتجاه بلغت (72%)، وكان المؤشر الأقل تأثيرًا هو المؤشر رقم (2) بقوة اتجاه لم تتجاوز (69%).

يتضح من الجدول (15) أن المتوسط العام لمحور الالتزام التنظيمي ومستوى الرضا بلغ (3.23)، وقوة الاتجاه (65%)، وهذا يعني إيجابية اتجاهات أفراد العينة، وكان أهم المؤشرات الأكثر تأثيرًا في هذا المحور هو المؤشر رقم (1) بقوة اتجاه بلغت (67%)، وكان المؤشر الأقل تأثيرًا هو المؤشر رقم (2) بقوة اتجاه لم تتجاوز (62%).

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والرتب ودرجة للبعد السادس قياس الإبداع المؤسسي- على مستوي الفرد .

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه%	معامل الاختلاف	الترتيب
1	أهتم بتقديم أفكار جديدة في ميدان العمل.	2.58	1.30	52	50.60	1
2	أستخدم التفكير الابداعي عندما أواجه مشكله يصعب حلها.	2.12	1.30	42	61.41	2
	الدرجة الكلية	**2.35**	**1.30**	**47**	**56.00**	

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والرتب ودرجة للبعد السابع الإبداع على مستوي الجماعة

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه%	معامل الاختلاف	الترتيب
1	يهتم العاملين بالمقترحات البناءة للآخرين داخل المؤسسة .	2.40	1.38	48	57.60	2
2	تتنامي المجهودات والأنشطة المثمرة في المؤسسة بين الجماعات وبعضها البعض	2.99	1.38	60	46.32	1
	الدرجة الكلية	**2.69**	**1.38**	**54**	**51.96**	

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والرتب ودرجة للبعد الثامن الإبداع على مستوي المنظمة .

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه%	معامل الاختلاف	الترتيب
1	الإجراءات والأنظمة في المنظمة تدعم الإبداع والتطوير.	3.61	1.34	72	37.11	1
2	تتبني إدارة المؤسسة تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديده لتطوير الأداء في العمل.	3.44	1.21	69	35.28	2
	الدرجة الكلية	3.53	1.28	71	36.19	

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والرتب ودرجة للبعد التاسع الالتزام التنظيمي.

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه%	معامل الاختلاف	الترتيب
1	هناك إيمان بأهداف ورسالة المنظمة من جانب جميع العاملين.	3.37	1.32	67	39.03	1
2	يتم بذل مجهود إضافي لإنجاز مسؤوليات العمل.	3.08	1.38	62	44.73	2
	الدرجة الكلية	**3.23**	**1.35**	**65**	**41.88**	

يتضح من الجدول رقم (16) أن المتوسط العام رضا العملاء ومستوى الرضا بلغ (3.01)، وقوة الاتجاه (60%)، وهذا يعني إيجابية اتجاهات أفراد العينة، وكان أهم المؤشرات الأكثر تأثيرًا في هذا المحور هو المؤشر رقم (2) بقوة اتجاه بلغت (61%)، وكان المؤشر الأقل تأثيرًا هو المؤشر رقم (1) بقوة اتجاه لم تتجاوز (60%).

يتضح من الجدول رقم (17) أن المتوسط العام لمحور تطور أداء الموارد البشرية ورفع كفاءتهم ومستوى الرضا بلغ (2.64)، وقوة الاتجاه (53%)، وهذا يعني إيجابية اتجاهات أفراد العينة، وكان أهم المؤشرات الأكثر تأثيرًا في هذا المحور هو المؤشر رقم (2) بقوة اتجاه بلغت (54%)، وكان المؤشر الأقل تأثيرًا هو المؤشر رقم (2) بقوة اتجاه لم تتجاوز (52%).

يتضح من الجدول رقم (18) أن المتوسط العام لإجمالي الأبعاد ومستوى الرضا بلغ (3.12)، وقوة الاتجاه (63%)، وهذا يعني إيجابية اتجاهات أفراد العينة، وكان أهم الأبعاد الأكثر تأثيرًا في هذا المحور هو المؤشر رقم (3) الخاص بتشجيع الحوار بقوة اتجاه بلغت (79%)، وكان المؤشر الأقل تأثيرًا هو المؤشر رقم (6) المعنى بالإبداع علي مستوي الفرد بقوة اتجاه لم تتجاوز (47%).

دراسة العلاقات الارتباطية بين أبعاد الدراسة مع بعضها البعض

بصورة عامة يوضح الجدول التالي الارتباطات بين محاور الدراسة الإحدى عشر، ووجود علاقات إيجابية بين كل المتغيرات الداخلة في التحليل حيث دلت قيمة معاملات الارتباط الموضحة بالجدول أدناه على وثوق الصلة بين المحاور وبعضها وبالتبعية مؤشراتها المكونة لها، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.01)، وهذا معناه أننا لا نستطيع تجاهل أو حذف أي متغير من متغيرات الدراسة بالمحاور الداخلة في التحليل. حيث أكدت النتائج بجدول (19) على وجود علاقات تبادلية قوية بين الأبعاد الإحدى عشر؛ حيث جاءت أغلبها معنوية عند مستوى 0.01، 0.05 والجدير بالذكر جاءت أغلب العلاقات طردية، وبعضها الآخر على علاقة عكسية وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (.960 -304) بين أبعاد الدراسة المذكورة أدناه:

- خلق فرص للتعلم المستمر.
- القيادة الاستراتيجية.
- تشجيع الحوار والاستعلام.
- تمكين العاملين.
- تشجيع التعاون والعمل الجماعي
- الإبداع على مستوى الفرد.
- الإبداع على مستوى الجماعة.
- الإبداع على مستوى المنظمة

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية ومعاملات الاختلاف والرتب ودرجة للبعد العاشر رضا العملاء

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه%	معامل الاختلاف	الترتيب
1	معدل الاستجابة لشكاوى العملاء يتحسن باستمرار.	3.00	1.46	60	48.64	2
2	رضا العملاء عن الخدمة المقدمة في المؤسسة في ازدياد مستمر.	3.03	1.32	61	43.45	1
	الدرجة الكلية	**3.01**	**1.39**	**60**	**46.05**	

جدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية ومعاملات الاختلاف والرتب ودرجة للبعد الحادي عشر تطور أداء الموارد البشرية ورفع كفاءتهم

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه%	معامل الاختلاف	الترتيب
1	ترتفع أستمرار نسبه الموارد البشرية الماهرة في المنظمة	2.60	1.45	52	55.75	2
2	تشجع المؤسسة العاملين الجدد على الإفادة من خبرة زملائهم القدامى .	2.68	1.35	54	50.40	1
	الدرجة الكلية	**2.64**	**1.40**	**53**	**53.08**	

جدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية ومعاملات الاختلاف والرتب ودرجة لإجمالي الأبعاد

م	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قوة الاتجاه%	معامل الاختلاف	الترتيب
1	خلق فرص للتعلم المستمر.	3.59	0.97	72	28.03	3
2	القيادة الاستراتيجية.	2.75	0.94	55	36.29	8
3	تشجيع الحوار والاستعلام.	3.96	1.02	79	26.08	1
4	تمكين العاملين.	3.65	1.22	73	33.70	2
5	تشجع التعاون والعمل الجماعي.	2.94	1.24	59	43.19	7
6	الإبداع على مستوي الفرد.	2.35	1.30	47	56.00	11
7	الإبداع على مستوي الجماعة.	2.69	1.38	54	51.96	9
8	الإبداع على مستوي المنظمة.	3.53	1.28	71	36.19	4
9	الالتزام التنظيمي.	3.23	1.35	65	41.88	5
10	رضا العملاء.	3.01	1.39	60	46.05	6
11	تطور أداء الموارد البشرية ورفع كفاءتهم.	2.64	1.40	53	53.08	10
	الدرجة الكلية	**3.12**	**1.23**	**62.55**	**41.13**	

- الالتزام التنظيمي.
- رضا العملاء.
- تطور أداء الموارد البشرية ورفع كفاءتهم.

جدول رقم (19)

مصفوفة الارتباط لأبعاد ومتغيرات جودة الحياة الوظيفية مع بعضها البعض

	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	السابع	الثامن	التاسع	العاشر	الحادي عشر
الأول	1.000	**278-.-	-0.049	-0.042	0.105	0.033	*151.	**220.	**276.	*140-.-	**186-.-
		0.000	*0.444	*0.511	0.098	*0.605	0.017	0.000	0.000	0.026	0.003
الثاني		1.000	0.077	*140.	-0.017	0.003	-0.070	-0.088	-0.045	0.061	0.122
			0.226	0.026	0.784	0.967	0.271	0.163	0.476	*0.334	0.053
الثالث			1.000	-0.074	0.098	**428.	**192.	*134.	**253.	**813.	**745.
				0.245	0.121	0.000	0.002	0.034	0.000	0.000	0.000
الرابع				1.000	0.099	-0.082	-0.102	0.063	0.044	-0.105	-0.063
					0.119	0.197	0.106	*0.322	0.492	0.097	0.323
الخامس					1.000	**467.	0.037	0.003	0.041	0.105	0.078
						0.000	*0.558	*0.960	0.513	0.097	0.215
السادس						1.000	**333.	**179.	**249.	**332.	**237.
							0.000	0.005	0.000	0.000	0.000
السابع							1.000	**553.	**596.	0.036	**192-.-
								0.000	0.000	*0.572	0.002
الثامن								1.000	**720.	-0.072	**304-.-
									0.000	0.255	0.000
التاسع									1.000	*154-.-	**268-.-
										0.015	0.000
العاشر										1.000	**638.
											0.000
حادي عشر											1.000

* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). ** Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

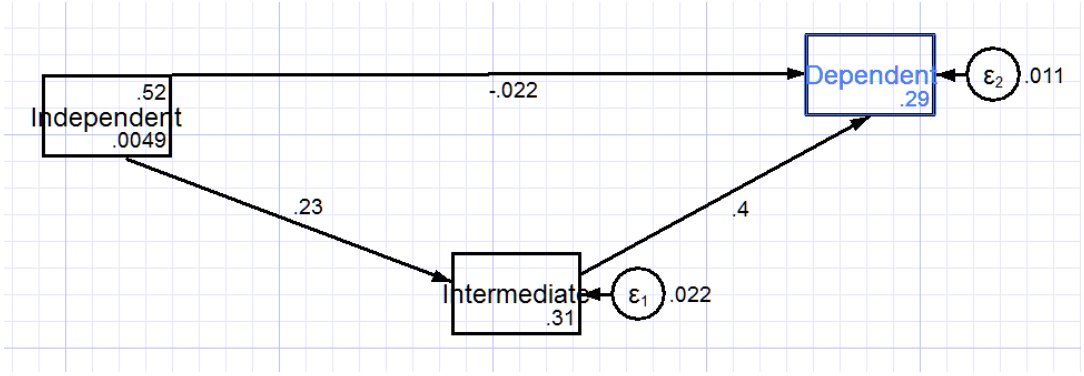
تحليل المسارات Path Analysis

تحليل المسار هو أسلوب إحصائي يستخدم لفحص العلاقة السببية بين متغيرين أو أكثر، وهو يقوم على نظام من المعادلات الخطية وقد يكون بين المتغير التابع والمتغير المستقل متغير ثالث وسيط بينهما يدخل في النموذج.

جدول رقم (20)

المصطلحات المستخدمة في تحليل المسارات

المصطلح	التعريف
المتغيرات الخارجية (Exogenous Variables) المتغيرات المستقلة	هي المتغيرات التي ترجع الاختلافات فيها إلى سبب خارج النموذج السببي وهي متغيرات تؤثر ولا تتأثر.
المتغيرات الداخلية (Endogenous Variables) المتغيرات التابعة	هي المتغيرات التي تتحدد الاختلافات فيها إلى سبب داخل النموذج السببي
المتغيرات الوسيطة Medieval Variables	هي متغيرات تتوسط العلاقة بين المتغيرات الداخلية والخارجية من خلالها تؤثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
متغيرات البواقي Residual Variables	هي المتغيرات أو العوامل الأخرى التي تعبر عن المتغيرات المؤثرة في المتغيرات الداخلية ولم يتم إدراجها في النموذج السببي (الخطأ العشوائي) وهو الذي يميز أي نموذج إحصائي عن النماذج الرياضية.
التأثير المباشر (العلاقة السببية المباشرة) Direct Effect	تكون العلاقة بين X,Y علاقة سببية مباشرة إذا كان أي تغير في المتغير X يحدث تغير مباشر في Y مع ثبات باقي المتغيرات الخارجية الأخرى.
التأثير غير المباشر (العلاقة السببية غير المباشرة) Indirect Effect	تكون العلاقة بين X,Y علاقة سببية غير مباشرة عندما يكون المتغير X يؤثر في Y من خلال متغيرات وسيطة أخري.



شكل (5) نتائج مخطط المسارات بالتطبيق على متغيرات البحث:

وتشير النتائج التي تتضمنها الجدول رقم (21) إلى أن قيم المؤشرات تقترب من الواحد الصحيح مما يدل على جودة توفيق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث، إذا تتراوح قيم المؤشرات ما بين الصفر والواحد الصحيح، ومن المفضل أن تقترب قيم هذه المؤشرات من الواحد الصحيح لتعبر عن التوافق التام حيث أن جودة التوفيق المعياري .707 ومؤشر جودة التوفيق المتزايد .723 كما أن مؤشر جودة التوفيق لتوكر لويس .608 إضافة إلى مؤشر جودة التوفيق المقارن .830 فجميعها تقترب بشدة من الواحد الصحيح، مما يؤكد ذلك على التوافق التام لفقرات المحور والتمثيل الجيد لها (Brown, 2006).

جدول رقم (21)
مؤشرات المطابقة المتزايدة لجودة النموذج

م	المؤشرات	القيمة
1	جودة التوفيق المعياري NFI	.707
2	مؤشر جودة التوفيق المتزايد IFI	.723
3	جودة التوفيق توكر لويس TLI	.608
4	جودة التوفيق المقارن CFI	.830

المصدر: نتائج التحليل من حزمة البرمجة الإحصائية (Stata ver.16)

اختبار فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى: يوجد تأثير دال إحصائياً للاهتمام بتبني وبناء منظمه متعلمه على تحسن الأداء التنظيمي في مؤسسه مجدي يعقوب لأمراض وأبحاث القلب كمنظمة متعلمة.
- الفرضية الثانية: يوجد تأثير دال إحصائيًا للتعليم المستمر في التشجيع على روح الإبداع والتطوير في مؤسسه مجدي يعقوب لأمراض وأبحاث القلب.
- الفرضية الثالثة: يوجد تأثير دال إحصائيًا على انتشار ثقافه التطوير والإبداع على تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مهارات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الرابعة: يوجد تأثير دال إحصائيًا لوجود ثقافه الحوار على خفض دوران العمالة وتفعيل دور المنظمة في مؤسسه مجدي يعقوب لأمراض وأبحاث القلب كمنظمة متعلمة.

اختبار صحة الفرض الأول والثاني:

الجدول التالي يعرض نتائج اختبار صحة الفرض الأول والثاني على مستوى النتائج الإجمالية الخاصة ببُعد قياس مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة، والمتضمن المحور الفرعي خلق فرص للتعلم المستمر.

أكدت النتائج بالجدول رقم (22) على معنوية اختبار «ت» لعينة واحدة حيث بلغت (ت المحسوبة = 12.429) مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية 0.01، وذلك بدرجات حرية 250، وقد أكد الوصف الإحصائي بالجدول السابق على أن الوسط الحسابي لعينة البحث قد بلغ (3.40) مما يعكس وجود فجوة معنوية وإيجابية (+ 0.790) عن القيمة المفترضة (م <3) حسب المقياس المتدرج الخماسي ولمزيد من التفصيل سوف يقوم الباحث بدراسة نتائج جميع العناصر الخاصة بالمحور الأول (المتغير المستقل) المعنى بمدي توافر أبعاد المنظمة المتعلمة. والذي جاءت نتائجه على النحو التالي:

جدول رقم (22)
نتائج اختبار «ت» لعينة واحدة لقياس مدى اتفاق نتائج عينة البحث الخاصة بكافة أبعاد الدراسة (المتغيرات الفرعية) مع القيمة المفترضة (م <3).

الوصف الإحصائي لعينة البحث		الفروق بين الوسط الحسابي مع القيمة المفترضة
الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
3.40	1.070	0.790 +

قيمة اختبار «ت» لعينة واحدة = 12.429، د.ح = 250، مستوى الدلالة = 0.001، (داله عند مستوى 0.01) .

يعرض الجدول رقم (23) نتائج اختبار «ت» لعينة واحدة على مستوى كافة العناصر المنوطة بالبُعد.

جدول رقم (23)
نتائج اختبار «ت» لعينة واحدة على مستوى كافة العناصر المنوطة ببُعد الأداء التنظيمي (المتغير المستقل) مع القيمة المفترضة (م < 3)

العناصر	المقاييس الأساسية		قيمة اختبار"ت" (د.ح=250)	مستوى الدلالة	الفروق بين الوسط الحسابي مع القيمة المفترضة	التعليق
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري				
يناقش أفراد المنظمة الأخطاء التنظيمية وتكون بمثابه فرصه للتعلم منها.	3.85	0.88	15.273	000.	85259.	م < 3
يساعد الأفراد بعضه البعض في عمليه التعلم باستمرار .	4.02	0.91	17.877	000.	1.02390	**م < 3**
يحدد الأفراد المهارات التي يحتاجونها للقيام بالمهام المستقبلية في أعمالهم	2.91	1.12	-1.294-	197.	09163-.-	**م < 3**
تهتم قياده المؤسسة بالفرص التدريبية والتعليمية لأفرادها.	2.12	0.91	-15.328-	000.	87649-.-	**م < 3**
تسعي قياده المنظمة لاقتناص فرص التعلم حيثما أمكن .	2.41	0.99	-9.470-	000.	59363-.-	**م < 3**
تحرص إدارة المؤسسة على ضمان المطابقة بين قيم المنظمة وأفعالها.	3.73	0.93	12.358	000.	72510.	**م < 3**
يتم تشجيع الأفراد لأبداء رأيهم بغض النظر عن وظيفتهم.	3.54	1.05	8.165	000.	54183.	**م < 3**
يتعامل الأفراد فيما بينهم بالاحترام المتبادل.	4.21	0.82	23.246	000.	1.20717	**م < 3**
يهتم الأفراد ببناء الثقة المتبادلة فيما بينهم.	4.14	1.20	15.003	000.	1.13546	**م < 3**
يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجونها بسهوله.	3.93	1.21	12.176	000.	93227.	**م < 3**
يتوفر في المنظمة قاعده بيانات حديثه بمهارات العاملين.	3.51	1.19	6.855	000.	51394.	**م < 3**
يتوفر في المؤسسة أنظمه لقياس الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع .	3.49	1.27	5.110	000.	41036.	**م < 3**
فرق العمل في المؤسسة تتمتع بالحرية في تحديد أهدافها .	3.62	1.19	8.230	000.	61753.	**م < 3**
يتم مكافأة فرق العمل على إنجازاتهم وعملهم كفريق عمل .	2.79	1.34	-2.449-	015.	20717-.-	**م < 3**
فرق العمل لديها القناعة باعتماد وقبول توصياتهم من قبل الإدارة .	2.42	1.18	-7.821-	000.	58167-.-	**م < 3**

أكدت النتائج بالجدول رقم (23) على معنوية العناصر بالجدول أعلاه وبخاصة التي تحقق (م < 3)، أما عن باقي العناصر فلم تحقق (م<3)، بينما جاءت نتائجها لتحقق ما بين (م > 3) أو (م = 3) على حد سواء .

مما تقدم يمكننا قبول صحة الفرض الفرعي الأول من فرض البحث الرئيسي.

أكدت النتائج بالجدول رقم (24) على معنوية اختبار «ت» لعينة واحدة حيث بلغت (ت المحسوبة = 6.486) مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية 0.01، وذلك بدرجات حرية 250، وقد أكد الوصف الإحصائي بالجدول السابق على أن الوسط الحسابي لعينة البحث قد بلغ (2.80) مما يعكس وجود فجوة معنوية وإيجابية (+ 0.525) عن القيمة المفترضة (م <3) حسب المقياس المتدرج الخماسي ولمزيد من التفصيل سوف يقوم الباحث بدراسة نتائج جميع العناصر الخاصة بالمحور الثاني (المتغير الوسيط) المعنى بالإبداع علي مستوي الفرد والجماعة والمنظمة. والذي جاءت نتائجه على النحو التالي:

جدول رقم (24)
نتائج اختبار «ت» لعينة واحدة لقياس مدى اتفاق نتائج عينة البحث الخاصة بكافة أبعاد الدراسة (المتغيرات الفرعية) مع القيمة المفترضة (م <3)

الوصف الإحصائي لعينة البحث		الفروق بين الوسط الحسابي مع القيمة المفترضة
الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
2.80	1.30	0.525 +

قيمة اختبار «ت» لعينة واحدة = 6.486، د.ح = 250، مستوى الدلالة = 0.001، (داله عند مستوى 0.01) .

أكدت النتائج بالجدول رقم (25) على معنوية جميع العناصر بالجدول أعلاه ماعد عنصر واحد (غير معنوي بقيمة 0.891) والذي ينص على «تتنامى المجهودات والأنشطة المثمرة في المؤسسة بين الجامعات وبعضها البعض».

مما تقدم يمكننا قبول صحة الفرض الثالث من فرض البحث الرئيسي.

جدول رقم (25)
نتائج اختبار«ت» لعينة واحدة على مستوى كافة العناصر المنوطة ببُعد الإبداع (المتغير الوسيط)

العناصر	المقاييس الأساسية		قيمة اختبار"ت" (د.ح=250)	مستوي الدلالة	الفروق بين الوسط الحسابي مع القيمة المفترضة	التعليق
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري				
أهتم بتقديم أفكار جديدة في ميدان العمل.	2.58	1.30	-5.130-	000.	-.42231-	م > 3
أستخدم التفكير الابداعي عندما أواجه مشكله يصعب حلها.	2.12	1.30	-10.648-	000.	-.87649-	م > 3
يهتم العاملين بالمقترحات البناءة للآخرين داخل المؤسسة.	2.40	1.38	-7.351-	000.	-.64143-	م > 3
تتنامي المجهودات والأنشطة المثمرة في المؤسسة بين الجماعات وبعضها البعض.	2.99	1.38	-.137	891.	-.01195-	م > 3
الإجراءات والأنظمة في المنظمة تدعم الإبداع والتطوير.	3.61	1.34	7.249	000.	.61355	م < 3
تتبنى إدارة المؤسسة تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديده لتطوير الأداء في العمل.	3.44	1.21	5.724	000.	.43825	م < 3

أكدت النتائج بالجدول رقم (26) على معنوية اختبار «ت» لعينة واحدة حيث بلغت (ت المحسوبة = 6.486) مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية 0.01، وذلك بدرجات حرية 250.

وقد أكد الوصف الإحصائي بالجدول السابق على أن الوسط الحسابي لعينة البحث قد بلغ (2.80) مما يعكس وجود فجوة معنوية وإيجابية (+ 0.525) عن القيمة المفترضة (م <3) حسب المقياس المتدرج الخماسي.

ولمزيد من التفصيل سوف يقوم الباحث بدراسة نتائج جميع العناصر الخاصة بالمحور الثالث (المتغير التابع) المعني بالأداء التنظيمي. والذي جاءت نتائجه كما بالجدول رقم (27).

وقد أكدت النتائج بالجدول رقم (27) على معنوية ثلاث متغيرات فرعية فقط وعدم معنوية الثلاث الأخرى، والذي ينص على «تتنامى المجهودات والأنشطة المثمرة في المؤسسة بين الجامعات وبعضها البعض».

مما تقدم يمكننا قبول صحة الفرض الرابع من فرض البحث الرئيسي.

جدول رقم (26)
نتائج اختبار«ت» لعينة واحدة لقياس مدى اتفاق نتائج عينة البحث الخاصة بكافة أبعاد الدراسة (المتغيرات الفرعية) مع القيمة المفترضة (م <3)

الوصف الإحصائي لعينة البحث		الفروق بين الوسط الحسابي مع القيمة المفترضة
الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
2.96	1.39	+ 0.159

قيمة اختبار «ت» لعينة واحدة = 1.905، د.ح = 250، مستوى الدلالة = 0.001، (داله عند مستوى 0.01) .

جدول رقم (27)
نتائج اختبار«ت» لعينة واحدة على مستوى كافة العناصر المنوطة ببُعد الأداء التنظيمي (المتغير التابع)

العناصر	المقاييس الأساسية		قيمة اختبار"ت" (د.ح=250)	مستوي الدلالة	الفروق بين الوسط الحسابي مع القيمة المفترضة	التعليق
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري				
هناك إيمان بأهداف ورسالة المنظمة من جانب جميع العاملين.	3.37	1.32	4.463	000.	.37052	م < 3
يتم بذل مجهود إضافي لإنجاز مسؤوليات العمل.	3.08	1.38	.916	000.	.07968	م < 3
معدل الاستجابة لشكاوى العملاء يتحسن باستمرار.	3.00	1.46	-.043	965.	-.00398	م > 3
رضا العملاء عن الخدمة المقدمة في المؤسسة في ازدياد مستمر.	3.03	1.32	.336	737.	.02789	م < 3
ترتفع أستمرار نسبه الموارد البشرية الماهرة في المنظمة.	2.60	1.45	-4.402-	000.	-.40239-	م > 3
تشجع المؤسسة العاملين الجدد على الإفادة من خبرة زملائهم القدامي.	2.68	1.35	-3.737-	000.	-.31873-	م > 3

النتائج والتوصيات

النتائج النظرية

- أهم سمة تتميز بها المنظمة المتعلمة هي التعلم التنظيمي.
- العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة علاقة سببية، حيث التعلم التنظيمي بمثابة المنهجية التي تحقق المنظمة المتعلمة (النتيجة).
- يلعب الإبداع دور العامل المحفز للوصول للمنظمة المتعلمة.

النتائج التطبيقية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) للاهتمام بتبني وبناء منظمه متعلمه على تحسن الأداء التنظيمي في مؤسسه مجدي يعقوب لأمراض وأبحاث القلب كمنظمة متعلمة، وكذلك للتعليم المستمر في التشجيع على روح الإبداع والتطوير .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لانتشار ثقافه التطوير والإبداع على تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مهارات الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) لوجود ثقافه الحوار على خفض دوران العمالة وتفعيل دور المنظمة في مؤسسه مجدي يعقوب لأمراض وأبحاث القلب كمنظمة متعلمة.

التوصيات

- التأكيد على اهتمام المؤسسة بالتفكير النظمي لدى العاملين.
- لابد على المؤسسة تشجيع الحوار بين العاملين والرؤية المشتركة فيما بينهم.
- على المؤسسة تشجيع تبادل المعرفة بين كل العاملين.
- على المنظمة مساعدة العاملين في اكتساب مهارات الإبداع والفاعلية في العمل.
- على المؤسسة الحرص على التعلم المستمر لدى العاملين.

الخلاصة

أنتهى البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والميدانية تباعًا، وفق ما يأتي:

1- يُعد مفهوم المنظمة المتعلمة من المفاهيم الإدارية الحديثة، كما يُعد من الاتجاهات الصحيحة للإدارة اليوم في زيادة التزامها بمفهوم التعلم، من هنا فقد أصبح لزامًا على المنظمات أن تصبح منظمات متعلمة إذا ما أرادت أن تبقى في القطاع وتزدهر.

2- هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين حول أبعاد المنظمة المتعلمة وهي (التفكير المنظم، والتحكم الشخصي، والرؤية المشتركة، وجماعات وفرق العمل، والنماذج الذهنية، والتمكين).

3- أشارت نتائج التحليل الوصفي أن إجابات المبحوثين جاءت بنسب متفاوتة بالاتفاق على أن هناك اهتمام من قبل مركز القلب قيد الدراسة ببُعد التفكير المنظم.

المراجع

أولًا - مراجع باللغة العربية

- أبوزيد، محمد إبراهيم خليل. (2013). «درجه توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بمدارس وكاله الغوث في محافظات غزه من وجهه نظر مديريها وعلاقتها برضاهم الوظيفي.» ***مجله الجامعة الإسلامية- غزه.*** http://hdl.handle. 17179/net/20.500.12358.
- الرشودي، محمد بن علي. (2009). ***المنظمة المتعلمة***. الرياض: مكتبه الملك فهد الوطنية.
- الرشودي، محمد بن علي. (بلا تاريخ). ***بناء نموذج للمنظمه المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية***.
- الشريفي، مهدي؛ وعباس، عيد؛ والصرايرة، أحمد؛ وخالد، الناظر؛ وصالح، ملك. (2012). «درجه توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعات الشرق الوسط من وجهه نظر أعضاء هيئه التدريس»، ***مجله العلوم التربوية***، 20 (1)، 208-257.
- الشلفان، عادل أحمد محمد. (2012). «دور المنظمة المتعلمة في الالتزام الوظيفي: دراسه مسحيه على موظفي البنك السعودي للتسليف والادخار في مدينه الرياض»، ***المجلة الأردنية في إدارة الأعمال***، 87.
- الكرعاوي، مريم؛ وإبراهيم حمود، العطوي؛ ومهند حميد ياسر. (2014). «التحقق من العلاقة بين قابليات إدارة المعرفة والمنظمات المتعلمة في ديوان جامعة الكوفة»، ***مجله الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية***، 250-269.
- الكساسبة، محمد؛ والفاعوري، عبير؛ وعبدالله، كفاية. (2009). «تأثير ثقافه التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة»، ***المجلة الأردنية في إدارة الأعمال***، 19-45.
- النعيمي، محمد عبدالعال؛ والزغبي، على أحمد؛ وهيثم محمد. (2010). «اقتراح نموذج لمعايير الأداء وقياس تأثيرها في تحقيق التميز في الجامعات الخاصة الأردنية»، ***مجله اتحاد الجامعات العربية***، 365-405.
- بوخضير، إيمان سعود. (2007). ***التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة: اتجاهات إداريه حديثه لتطوير منظمات القرن الـ21***. الرياض: دار المؤيد للنشر.
- حسين، أسامه ماهر. (2012). «تقويم خصائص المنظمة المتعلمة بالجامعات المصرية: الجامعات الخاصة - دراسة حالة»، ***مجله كليه التربية جامعة بنها***، 287-389.
- عبدالفتاح، إيمان صالح حسين. (2012). «نموذج مقترح لتقيم أثر المنظمة المتعلمة على سلوك المواطنة التنظيمية لإحداث تغير استراتيجي لرفع كفاءه البنوك المصرية: دراسه ميدانيه» ***مجله إدارة الأعمال المصرية***،كليه التجارة،جامعة القاهرة، 250.
- عجلان، حسن حسن. (2008). ***استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال***. الأردن: دار إثراء للنشر.
- على، محمد جبران. (2011). «المدرسة كمنظمه متعلمه والمدير كقائد تعليمي من وجهه نظر المعلمين في الأردن»، ***مجله الجامعة الإسلامية: سلسلة الدراسات***، 427-458.
- محمد، رغده أحمد أبوالعال. (2017). «دور منظمه التعلم في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسه ميدانيه»، ***مجله إدارة العمال***، 35-45.
- محمد، هيام محمد ناجي. (2009). «دراسه تحليليه لخصائص منظمه التعلم بالتطبيق على شركات الأدوية بجمهوريه مصر العربية»، ***كليه التجارة جامعة بني سويف.***
- نجم، عبود نجم. (2008). ***إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات***. عمان: مؤسسه الوراق للنشر والتوزيع.

ثانيًا - مراجع باللغة الإنجليزية

- Agarwal A. (2010). ***Learning Organization***. Retrieved from www.hrfolks.com/ARTICLES/Learnin-grganization/Learning organization.

- Amy, S. Tolbert; Gary N. McLean; Ray C. Myers. (2002). «Creating the global learning organization (GLO)», ***International Journal of Intercultural Relations,*** 26 (4): 463-472. (accessed 26- 4- 2022). https://sciencedirect.com/science/article/pii/s0147176702000160.
- Andrea, D. Ellinger; Alexander E. Ellinger; Baiyin Yang & Shelly W. Howton. (2002). «The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment», ***Human Resource Development Quarterly***, 13 (1): 5-22. (accessed26 ,4,2022. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrdq.1010.
- Armstrong, Anona & Patrick Foley. (2003). «Foundations for a learning organization: Organization learning mechanisms», ***The Learning Organization***, 10, (2): 74-82. (accessed 26- 4- 2022). https://emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09696470910462085/full/html.
- Barker, Randolph T. & M. Michael Camarata. (1998). «The role of communication in creating and maintaining a learning organization: Preconditions, indicators and disciplines», ***Journal of Business Communication***, 35 (4): 443-467. (accessed 26- 4- 2022). https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002194369803500402.
- Bates, Reid A. & Samer Khasawneh. (2005). «Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations», ***International Journal of Training and Development***, 9 (2): 96-109. (accessed 26- 4- 2022). https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2419.2005.00224.x.
- Bernard, M. Bass. (2000). «The future of leadership in learning organizations», ***Journal of Leadership Studies***, 7, (3): ,18-40. (accessed 26- 4- 2022). https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/107179190000700302.
- Brandt, Ron. (2003). «Is this school alearning organization? 10 ways to tell» ***National Staff Development Council Journal***, 24 (1): 10-16 P10.
- Brown, John Seely & Paul Duguid. (1991). «Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning and innovation» ***Organization Science***, 2, (1): 40-57. (accessed 26- 4- 2022). https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2.1.40.
- Bruckdrofer, R. (2017). «Challenge, Joy, Or Health: The Common Artist's Wealth?» University of Graz, Austria.
- Bryan, C. S. (2009). «The application of learning organization principles to church growth», Walden university.
- Chinowsky, Paul; Keith R. Molenaar & Allison Realph. (2007). «Learning organizations in construction», ***Journal of Management in Engineering***, 23 (1): 27-34. (accessed 26- 4- 2022). http://morfconsulting.com/articles/star/learning_organizations_in_construction.pdf.
- Cho, Dae Yeon. (2002). «The connection between self-directed learning and the learning organization», ***Human Resource Development Quarterly***, 13, (4): 467-470. (accessed 26- 4- 2022). https://eric.ed.gov/?id=ej658640.
- Cymanow P. (2000). «Analysis of human resources of a learning organization» (accessed13 9, 2008.
- Daniels, Shirley. (1994). «The Learning Organization», ***Work Study***, 43 (8): 5-6. (accessed 26- 4- 2022). https://emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eum0000000004014/full/html.
- Davis, D. & B. J. Delay. (2008). «The learning organization and its dimensions as key factors in firms», ***Performance Human Resource Development International*** , 5, 166.
- Detrie, Philippe. (2001). ***Conduire une démarche qualité, éditions d'organisation.*** 4 eme editions. Paris, France.

- Garvin, David A.; Amy C. Edmondson & Francesca Gino. (2008). «Is yours a learning organization», ***Harvard Business Review***, 86 (3): 109. (accessed 26- 4- 2022). https://hbs.edu/faculty/pages/item.aspx?num=31883.
- Gerald, E. Crites; Megan McNamara; Elie A. Akl; W. Scott Richardson; Craig A. Umscheid & James Nishikawa. (2009). «Evidence in the learning organization», ***Health Research Policy and Systems,*** 7, (1): 4-4. (accessed 26- 4- 2022). https://health-policy-systems.biomedcentral.com/articles/10.1186/1478-4505-7-4.
- Giesecke, Joan & Beth McNeil. (2004). «Transitioning to the learning organization», ***Library Trends*** 53 (1): 54-67. (accessed 26- 4- 2022). http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1004&context=libraryscience.
- Gorelick, Carol. (2005). «Organizational learning vs the learning organization: A conversation with a practitioner» ***The Learning Organization***, 12 (4): 383-388. (accessed 26- 4- 2022). https://emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09696470510599154/full/html.
- Helzer, E. G. & Kim, S. H. (2019). «Creativity for workplace» ريرجة 33. ***Academy of Management Perspectives*** (2).
- Hitt, William D.(1995). «The learning organization: Some reflections on organizational renewal», ***Leadership & Organization Development Journal***, 16 (8): 17-25. (accessed 26- 4- 2022). https://emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437739510097996/full/html.
- Hodgkinson, Myra. (2000). «Managerial perceptions of barriers to becoming a learning organization», ***The Learning Organization*** 7 (3): 156-167. (accessed 26- 4- 2022). https://emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09696470010335872/full/html.
- Kapp, Karl M. (1999). «Transforming your manufacturing organization into a learning organization», ***Hospital Materiel Management Quarterly***, 20 (4): 46. (accessed 26- 4- 2022). https://ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10387780.
- Kiedrowski, P. Jay. (2006). «Quantitative assessment of a senge learning organization intervention», ***The Learning Organization***, 13 (4): 369-383. (accessed 26- 4- 2022). https://emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09696470610667742.
- Kirlappos, Lacovos; Simon Parkin & M. Angela Sasse. (2015). «Shadow security as a tool for the learning organization», ***ACM Sigcas Computers and Society***, 45 (1): 29-37. (accessed 26- 4- 2022). http://discovery.ucl.ac.uk/1462481.
- Kontoghiorghes, Constantine; Susan, M. Awbre & Pamela, L. Feurig. (2005). «Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation and organizational performance», ***Human Resource Development Quarterly,*** 16, (2): 185-212. (accessed 26- 4- 2022). https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrdq.1133.
- Love, Peter E. D.; Heng Li; Zahir Irani & Olusegun O. Faniran. (2000). «Total quality management and the learning organization: A dialogue for change in construction», ***Construction Management and Economics***, 18 (3): 321-331. (accessed 26- 4- 2022). https://tandfonline.com/doi/abs/10.1080/014461900370681.
- Luria. (2018). ***The dynamic force before intrinsic motivation: Exploring creative needs***. Academic Press.
- Marquardt, J. M. (2002). ***Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning***. Palo Alto. California: Davies-Black Publishing.
- Mohr, Nancy & Alan Dichter. (2001). «Building a learning organization», ***Phi Delta Kappan***, 82 (10): 744-747. (accessed 26- 4- 2022). https://questia.com/library/journal/1g1-75623387/building-a-learning-organization.

- Osteraker, Maria C. (1999). «Measuring motivation in a learning organization», ***Journal of Workplace Learning***, 11 (2): 73-77. (accessed 26- 4- 2022). https://emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13665629910260798/full/html.
- Pool, Steven W. (2000). «The learning organization: motivating employees by integrating TQM philosophy in a supportive organizational culture», ***Leadership & Organization Development Journal***, 21 (8): 373-378. (accessed 26- 4- 2022). https://emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437730010379276/full/html.
- Rebelo, Teresa & Adelino Duarte Gomes. (2008). «Organizational learning and the learning organization», ***The Learning Organization***, 15 (4): 294-308. (accessed 26- 4- 2022). https://eric.ed.gov/?id=ej860484.
- Senge, Peter. (2006). ***The fifth discipline: The art and practice of the learning organization***, New York, 55.
- Senge, Peter; Kim Lanon & Colleen. (1991). «Recapturing the spirit of learning through a systems approach, School Administrator», ***School Administrator***, 48 (9): 813.
- Smith, Peter A. C. (2012). «The importance of organizational learning for organizational sustainability», ***The Learning Organization***, 19 (1): 4-10. (accessed 26- 4- 2022). https://emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09696471211199285/full/html.
- Song, Ji Hoon; Baek-Kyoo (Brian) Joo & Thomas J. Chermack. (2009). «The dimensions of learning organization questionnaire (DLOQ): A validation study in a Korean context», ***Human Resource Development Quarterly***, 20 (1): 43-64. (accessed 26- 4- 2022). https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrdq.20007.
- Sung, Jun Jo & Baek-Kyoo (Brian) Joo. (2011). «Knowledge sharing: The influences of learning organization culture, organizational commitment and organizational citizenship behaviors», ***Journal of Leadership & Organizational Studies***, 18 (3): 353-364. (accessed 26- 4- 2022). https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1548051811405208.
- Teare, R. & Richard Dealtry. (1998). «Building and sustaining a learning organization», ***The Learning Organization***, 5 (1): 47-60. (accessed 26- 4- 2022). https://eric.ed.gov/?id=ej563572.
- Thomsen, Hanne Kargaard & Viggo Hoest. (2001). «Employees' perception of the learning organization», ***Management Learning***, 32 (4): 469-491. (accessed 26- 4- 2022). https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1350507601324004.
- Velazquez, Luis; Javier Esquer; Nora Munguia & Rafael Moure-Eraso. (2011). «Sustainable learning organizations», ***The Learning Organization***, 18 (1): 36-44. (accessed 26- 4- 2022). https://emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09696471111095984/full/html.
- Victoria, J. Marsick & Karen E. Watkins. (2003). «Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire» ***Advances in Developing Human Resources***, 5 (2): 132-151. (accessed 26- 4- 2022). https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1523422303005002002.
- Williams, Raymond B.; Ken Brien & Janelle LeBlanc. (2012). «Transforming schools into learning organizations: Supports and barriers to educational reform», ***Canadian Journal of Educational Administration and Policy***, (134). (accessed 26- 4- 2022). https://eric.ed.gov/?id=ej996773.
- Örtenblad, Anders . (2001). «On differences between organizational learning and learning organization», ***The Learning Organization***, 8 (3): 125-133. (accessed 26- 4- 2022). https://emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09696470110391211/full/html.

Encouraging Creativity as a Mediating Variable in the Relationship between Learning Organizations and Organizational Performance (Case Study: Applied to Magdi Yacoub Foundation for Heart Diseases and Research)

Heba Atef Ahmed Mohamed
Business Administration Lecturer
Faculty of Commercial Studies & Business Administration
The Egyptian University for E-Learning, Egypt
Hatefahmed@eelu.edu.eg

ABSTRACT

The study aimed to determine the availability of the dimensions of learning organizations at Magdi Yacoub Heart Center in Aswan, to determine the level of furnishing of each of the features of these organizations in supporting the culture of creativity and development of human resources. To determine the impact of the culture of creative thought on improving organizational performance through the development of the performance of the human resource, and finally aimed to take advantage of the concept of an educated organization in improving and developing the performance of human resources working in the organization and thus achieving competitive advantage.

To the study, a questionnaire was designed and distributed to a random class of 251 workers, representing 35% of the total, enabling it to accurately represent society, and Cronbach's alpha test was conducted to measure the sincerity and stability of the study's questionnaire content. Internal consistency between research variables (as subdivisions), as well as confirmatory factor analysis to test relationships between key axes and their constituent dimensions, and the use of descriptive metrics (arithmetic averages, standard deviation, trend strength, coefficient Difference, rank) to illustrate average values and differing opinions on resolution elements, spearman Correlation analysis to measure the correlation between axes, path analysis to show the direct relationship between the regulatory performance dependent variable and the educated organized independent variable, as well as the indirect relationship via a medium (innovation variable), and finally the one sample T Test average test to measure the effect of the independent variable and the intermediate variable on the child variable.

Statistical analysis was carried out using the Ver statistical package. (26.0) - Statistical Package for Social Sciences (SPSS), STATA-Ver.16 statistical programming package to draw path analysis.

The results of the study showed that there is a statistically significant impact on all study assignments at the level of indication (0.01) of the educated organization in adopting strategies for organizational change, and the study found that the culture of creativity improves organizational performance, and the culture of dialogue helps to reduce the turnover of employment and activate the role of the organization in its foundation Magdi Yacoub for cardiology and research as an educated organization.

Keywords: *Features of Learning Organizations, Organizational Learning, Creativity, Organizational Performance.*