



"البراعة الإبداعية وتأثيرها في المنظمات المتعلمة"

Innovative Ambidexterity and its effect on learning organizations

دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة العلوم والتكنولوجيا

المعلومات والاتصالات

الباحثة: شيماء احمد محمد - الجامعة العراقية - كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الاعمال

Shaimaahmad8080@gmail.com – Shaima Ahmed Mohamed

الأستاذ الدكتور: قيس إبراهيم حسين - الجامعة العراقية - كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الاعمال

Dr.kaisalzaydi@gmail.com ____ Prof. Dr.: Qais Ibrahim Hussein

المستخلص

هدف البحث هو التعرف الى تأثير "البراعة الإبداعية في المنظمة المتعلمة من خلال التطبيق العينة في وزارة العلوم والتكنولوجيا" والتي تعد إحدى المنظمات الحكومية المهمة ولتحقيق الأهداف البحث. استخدم البحث المنهج "الوصفي"، وتم الاعتماد على "الاستبانة" لجمع البيانات والمعلومات كأداة رئيسية، حيث كان مجتمع البحث (90) بين رؤساء أقسام ومدراء شعب، حيث تم توزيع (104) استبانة على عينة البحث وتم استرجاع (90) "استبانة صالحة للتحليل"، وتم معالجة البيانات باستخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث برنامج، "AMOS V.25,spss" وتتمثل بالآتي "الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، معامل الاختلاف، الأهمية النسبية، وحجم الأثر وقيمة T وقيمة F وقيمة A وقيمة B" وتوصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين "البراعة الإبداعية والمنظمات المتعلمة"، كما قدم البحث عدد من "الاستنتاجات والتوصيات"، كان أهم استنتاج هو أن البراعة الإبداعية بجميع أبعادها ومكوناتها يساهم بشكل فعال في تحقيق كافة الجوانب المتعلقة بالمنظمة المتعلمة، وكان أهم التوصيات هو الاهتمام بالبراعة الإبداعية لما له تأثير في المنظمة المتعلمة الذي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية لوزارة العلوم والتكنولوجيا".

المصطلحات الدالة: "البراعة الإبداعية والمنظمة المتعلمة"

Abstract:

The aim of the study is to identify the effect of "creative ingenuity in the learning organization through sample application in the Ministry of Science and Technology", which is one of the governmental organizations. task and to achieve research objectives. The study used the "descriptive" approach, and the "resolution" was relied on to collect data and information as a main tool, where the research community was ((90) among heads* of departments and managers of people, where (104)



questionnaires were distributed to the study sample; and (90) were retrieved. A valid questionnaire for analysis, and the data were processed using * a set of statistical means. Appropriate for the nature of the study, AMOS V.25, spss program, which are represented by the following "arithmetic mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient, coefficient of variation, relative importance, effect size and T-value and the value of F, the value of A, and the value of "B. The study concluded that there is a correlation relationship, with statistical significance between "creative ingenuity and learning organizations." The study also presented a number of "conclusions and recommendations. The most important conclusion was that creative ingenuity in all its dimensions and components contributes effectively to achieving All aspects related to the learning organization, and the most important recommendations were to pay attention to creative ingenuity, which has an impact on the learning organization, which contributes to achieving the competitive advantage of the Ministry of Science and Technology.

Keywords: Innovative Ambidexterity, educated organization

المقدمة

تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها ومقاييسها وتوجهاتها، العديد من الصعوبات والمشاكل بسبب العدد الكبير من التغيرات البيئية والعناصر والعوامل المتداخلة للمتطلبات البيئية؛ وهذا يعتمد على إمكانية قدرة وقابلية إدارة تلك المنظمات، ونظام الأنشطة والعمليات ومستوى كفاءتها وفعاليتها، في التصدي والتعامل مع هذه الصعوبات والمشكلات التي يمكن أن تواجهها المنظمة في كل يوم من خلال امتلاكها "البراعة الإبداعية" مما تستطيع تحقيق ميزة تنافسية. إذ تمتد جذور "المنظمة المتعلمة إلى طريقة البحث العلمي ونظرية التنظيم والتنظيم العضوي"، كما يعزى مصطلح "المنظمة المتعلمة" إلى ما أشاره إليه (سينج، 1990) و(السالم، 2005) حول مسؤولية المنظمات في القدرة على التكيف مع تطورات العالم المعاصر المليء بالتغيرات والفوضى والاضطراب، ولعل امتلاك المنظمة "البراعة الإبداعية" والقدرة على التكيف لأجراء ما هو أفضل في ظل المنافسة القائمة تعد أحد عناصر "استدامة الميزة التنافسية، في وزارة العلوم والتكنولوجيا" التي تعد واحدة من المنظمات الحكومية التي تمر بمجموعة من الاختبارات الجديدة والمعقدة، من هذه الاختبارات إنها تخضع للعديد من التغيرات على مستوى المنافسة الدولية والمحلية في تأدية دورها ووظيفتها من خلال قيامها بالبحوث التطبيقية المنظمة بشكل كبير. لذا فإن المؤسسة تحاول أن يكون لها دور ريادي وابتكاري من خلال قيامها بتنظيم وتعزيز التنمية الإقليمية والوطنية والقدرة التنافسية على المستويين المحلي والدولي وتحقيق ميزة تنافسية.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

ان "وزارة العلوم والتكنولوجيا تواجه العديد من الصعوبات المتمثلة بتحقيق البراعة الإبداعية" بالإضافة إلى المخزون المتزايد من المعلومات والمعرفة، لم تعد المنظمات الرائدة في العالم تهتم على عالم اليوم بسبب شدة المنافسة وتعقيد طبيعة العمليات والمنتجات التي تقدمها. ويمكن لهذه المنظمات الاستفادة من الذكاء



والمعرفة والإبداع في عملها وعملياتها. من ناحية، ومن ناحية أخرى، يجب أن يتم بناء هذه المنظمات بطريقة مدروسة ومخططة، إما عن طريق بناء المنظمة لأول مرة، أو من خلال امتلاك ما يلزم لتحويل المنظمات التقليدية والمساعدة في بناء "البراعة الإبداعية" لهذه المنظمات.

وعليه تتجسد مشكلة البحث بالتساؤلات وهي كالآتي:

أ- ما مدى توفر أساسيات "المنظمة المتعلمة في وزارة العلوم والتكنولوجيا العراق؟"

ب- ما مدى توفر "أبعاد البراعة الإبداعية في وزارة العلوم والتكنولوجيا العراق؟"

ت- ما طبيعة العلاقة والتأثير بين "البراعة الإبداعية والمنظمات المتعلمة؟"

ثانياً: أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

أ- بناء تأطير فكري ومعرفي لمتغيرات البحث "البراعة الإبداعية والمنظمة المتعلمة".

ب- التعرف الى مدى توفر أبعاد "البراعة الإبداعية في وزارة العلوم والتكنولوجيا".

ت- التعرف الى مدى توفر المرتكزات الأساسية لبناء "المنظمة المتعلمة في وزارة العلوم والتكنولوجيا".

ث- التعرف على طبيعة العلاقة بين "المنظمات المتعلمة ودورها في تحقيق البراعة الإبداعية".

ثالثاً: أهمية البحث

تتجسد أهمية البحث من خلال الآتي:

1- أصبح مفهوم "البراعة الإبداعية" عنواناً لجميع المنظمات التي تبحث عن الإبداع والمنافسة والتميز.

2- حاجة منظمات اليوم "البراعة الإبداعية" في عملياتها وأنشطتها استجابة إلى البيئة المحيطة واستيعابها.

3- يساهم البحث على التركيز في تحسين أداء العاملين وتنمية القدرات الإبداعية.

4- يتناول البحث مفهومي من المفاهيم المهمة في السلوك التنظيمي "البراعة الإبداعية والمنظمات المتعلمة".

رابعاً: منهجية البحث

اعتمدت الباحثة وفقاً لطبيعة متغيرات البحث على المنهج "الوصفي التحليلي"، إذ يمتاز بوصف شامل ودقيقة لمشكلة أو ظاهرة علمية، ومن ثم تجميع المعلومات بصفة مبدئية، ثم اختيار عينة دراسة، وتحليل المعلومات والبيانات، والتوصل لاستنتاجات واضحة تفسر العلاقة بين المتغيرات البحثية.

خامساً: فرضيات البحث

يعتمد البحث الحالية على مجموعة من الفرضيات تمثل الأهداف المراد تحقيقها وتشمل المتغير المستقل "البراعة الإبداعية) والمتغير التابع (المنظمة المتعلمة)".

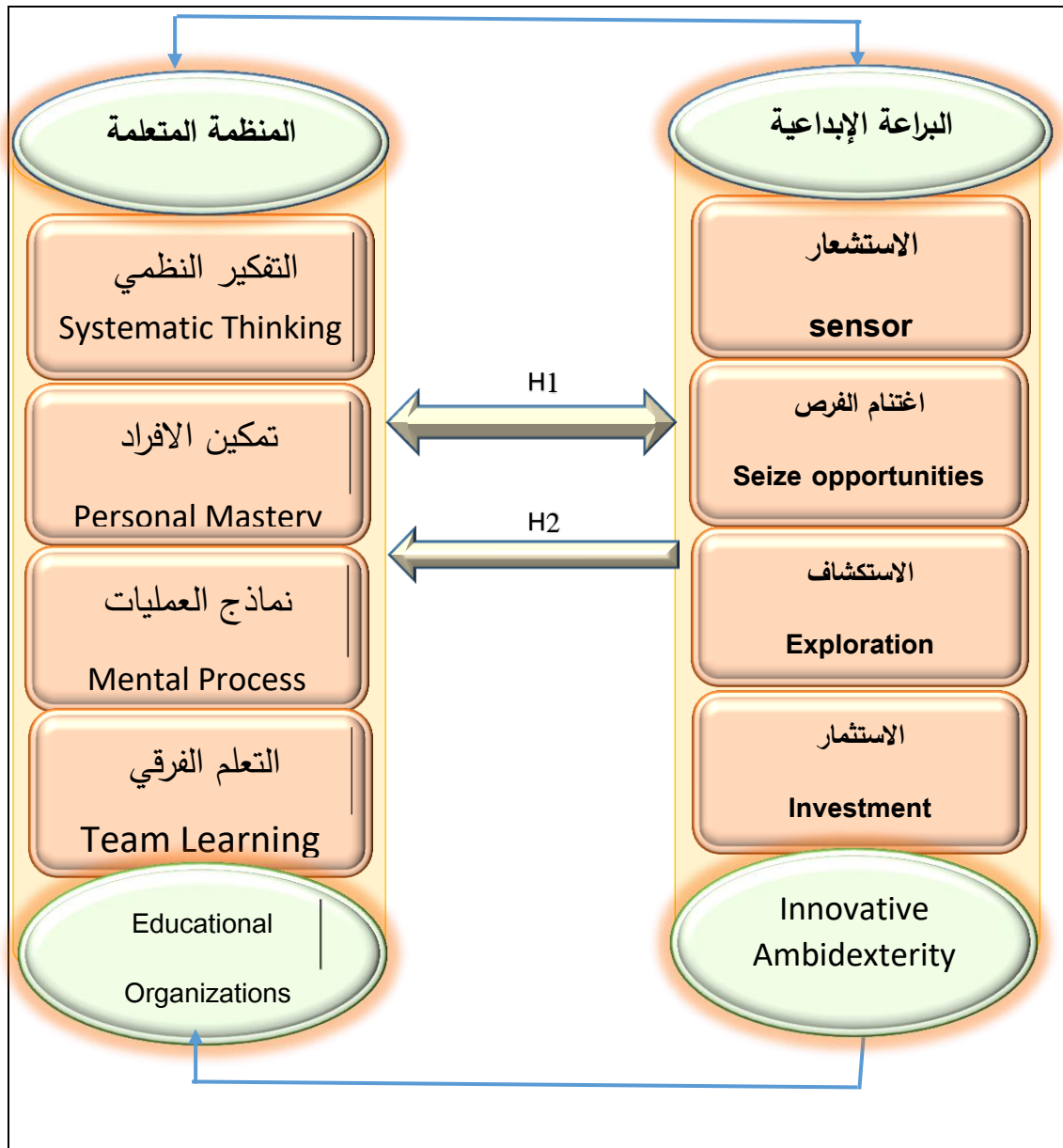
"الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين البراعة الإبداعية والمنظمة المتعلمة".



"الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثر ذو دلالة معنوية بين البراعة الإبداعية والمنظمة المتعلمة".

سادساً: المخطط الفرضي للبحث

المخطط الفرضي الذي يبين العلاقة بين المتغيرين البحث والفكرة واضحة ومعبرة، عن طبيعة البحث وعلاقة التأثير بين المتغيرين وتشمل المتغير المستقل "البراعة الإبداعية" بأبعاده (الاستشراف، النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) والمتغير التابع (المنظمة المتعلمة) بأبعاده (التفكير النظامي، تمكين الافراد، نماذج العمليات العقلية، التعلم الفرقي)".



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

← تأثير → الارتباط



سابعاً: أدوات البحث

اعتمدت الباحثة على الوسائل الآتية:

1 - الاستعانة بالأدبيات الخاصة في مجال موضوع البحث من كتب وأطاريح ورسائل وبحوث ودوريات عربية وما توفر على الشبكة العالمية الانترنت.

2 - "الاستبانة" وهي إحدى أدوات البحث التي تعد المصدر الرئيسي في الحصول على المعلومات التي تخص المحور العملي وقد تم أعداد فقرات "الاستبانة بالاستناد إلى مقياس ليكرت (Likert) ذو خمس درجات".

سابعاً: مقاييس البحث

الجدول (1) مقاييس البحث

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	المقاييس المعتمدة
البراعة الإبداعية	الاستشعار	5	(Selamet et al,2020)
	اغتنام الفرص	5	
	الاستكشاف	5	
	الاستثمار	5	
المنظمة المتعلمة	التفكير النظامي	5	(أبو زيد، 3013)
	تمكين الافراد	5	
	نماذج العمليات العقلية	5	
	التعلم الفرقي	5	

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً: البراعة الإبداعية Innovative Ambidexterity

1- مفهوم البراعة الإبداعية هو مفهوم شائع في مجال السلوك التنظيمي، وهو الأساس للمنتجات والخدمات منخفضة التكلفة وعالية الجودة التي تجذب العملاء وتعزز القدرة التنافسية التنظيمية. إنه يساعد على ابتكار المنتجات باستخدام التكنولوجيا المتقدمة، وتحسين أداء المنتج، وسهولة الاستخدام، والتصميم المدروس، وخلق علامات تجارية مشهورة وقيمة مقابل المال للعملاء. لبيان "مفهوم البراعة": ظهر مفهوم "البراعة لأول مرة في الكتابات المتعلقة بالتعلم التنظيمي"، والتي تجعل المنظمة تركز على القدرة على "الاستكشاف أو الاستغلال" وأن البراعة التي تهتم بسلوك المنظمات حول إدارة أعمالها، استخدم Duncan مصطلح "البراعة" لأول مرة في المنظمات والتي ظهرت بأن المنظمات تحتاج إلى هياكل متحركة من أجل تحقيق الابداع في المنظمة (Duncan,1976,p:167). اما "الابداع" كان جوزيف شومبيتر (1942) أول من وصف "الإبداع كمصدر



رئيسي للميزة التنافسية في عمله الأساسي (الرأسمالية، الاشتراكية، الديمقراطية). وهو يحاول إثبات أن قوى السوق الناتجة عن الابتكار يمكن أن توفر نتائج أفضل من منافسة اليد غير المرئية والسعر (POL: 2006). أما "البراءة الإبداعية" تعني قدرة الشركة على استغلال التقنيات القديمة مع استكشاف فرص جديدة لضمان استمرار الابتكار "التكنولوجي" والنمو على المدى الطويل (Fernholz, et al, 2014, P:2-3). أما "البراءة الإبداعية": هي أساس المنتجات والخدمات منخفضة التكلفة وعالية الجودة والتي تكون جذابة للغاية للعملاء وتعزز القدرة "التنافسية" للشركة، يوفر ابتكار المنتجات تقنية مبتكرة ومتطورة وأداء منتج محسناً، وسهولة في الاستخدام، وتصميماً مدروساً، ويخلق علامات تجارية معروفة جيدة القيمة مقابل المال للعملاء (Cirjevskis, 2016, p:214).

2- أهمية البراءة الإبداعية: من خلال اطلاع الباحثة على البحوث والدراسات المتعلقة "بالبراءة الإبداعية" ومن خلالها تم توضيح أهمية البراءة الإبداعية بالنسبة للمنظمات المتعلمة.

1- أن "البراءة الإبداعية" هي أحد أهم القوى الدافعة في توليد القيمة الاقتصادية والأداء، وتساعد الشركة إلى تحسين وضعها وإدائها التنافسي (Sharma, 2016, p:31-33).

2- "البراءة الإبداعية" تعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (Cirjevskis, 2016, p:213).

3- تؤكد "المنظمات المتعلمة" على أهمية الهيكل التنظيمي في تحقيق البراءة الإبداعية من خلال توضيح كيفية ارتباط الهيكل التنظيمي بشكل إيجابي بالوحدات الفرعية ببعضها البعض مما يعطي رؤية واضحة وأهداف مشتركة للفرق العليا داخل المنظمة (Yigit, 2013, p:13).

3- أهداف البراءة الإبداعية: تهدف "البراءة الإبداعية" لتحقيق العديد من الأهداف من أبرزها:

أ- الدخول إلى مجالات سوق المنتجات الجديدة وتهدف إلى تحسين أوضاع سوق المنتجات الحالية (Cirjevskis, 2016, p:214).

ب- الهدف من "البراءة الإبداعية" هو إنشاء سياق تنظيمي يساعد المنظمة السعي لتحقيق المرونة والعمل إلى إيجاد معرفة جديدة من خلال تعزيز الكفاءة في المنظمة واستخدام المعرفة الموجودة Sébastien, (Caroline, 2016, p:3-5).

4- أبعاد البراءة الإبداعية: ومن خلال مراجعة الدراسات التي بينت أبعاد "البراءة الإبداعية":

1- "الاستشعار (sensor)" تعني القدرة على إدراك الفرص والتهديدات والبحث والاستكشاف ومن حيث التنظيم، وتشمل مجموعة من الموارد والإجراءات الروتينية، مثل العمل على "صياغة الاستراتيجيات المتعلقة بالتنوع والموارد المخصصة لها، وكذلك استغلال القدرة على التطوير السريع والمستمر لإدراك الفرص الجديدة وتحقيق التوازن بين السيطرة المركزية واللامركزية" (Bodwell, Chermack, 2009, p:7). وصف الباحث "الاستشعار" على أنها قدرة الشركة على تحقيق النمو من خلال "البحث عن الفرص وفهم احتياجات العملاء



وتطويرها وإدراك الفرص القائمة على "التكنولوجيا واستخدام ومواردها" والابتكارات الخارجية (Aramburu et al, 2021, p:2)

2- "اغتنام الفرص (seize opportunities)" هي قدرة المؤسسة الحالية على "اغتنام الفرص" لإنشاء معرفة جديدة بالمنتجات أو الخدمات الجديدة والحصول على الموارد والتنسيق في ادخال حلول اعمال جديدة، ويركز "اغتنام الفرص" على استخدام المعرفة الجديدة لإنشاء منتجات او خدمات جديدة (Min, Kim, 2021, p:2)، "اغتنام الفرص" تعني قدرة المدير او الإدارة العليا على "اغتنام الفرص" التي يمكن أن تؤدي إلى "قوائد استراتيجية للمنظمة وتحقيق اهداف الشركة" (Roberts et al, 2021, p:5).

3- "الاستكشاف (exploration)" تعني تجريب بدائل جديدة، ومكافآتها غير مؤكدة وبعيدة، وعادة ما ترتبط سلباً بالبحث و"الاستكشاف والاستغلال" والابتكار (March, 1991, p:85) وكما تم وصفها أيضاً هي قدرة المنظمة على إيجاد فرص جديدة والتنبؤ بالأحداث المستقبلية حتى تتمكن من التكيف مع التغيرات البيئية في المدى الطويل، ومن ثم التركيز على تلبية احتياجات ورغبات العملاء في الأسواق الناشئة والأسواق الجديدة وتقديم منتجات جديدة او خدمات او قناة جديدة (الجنازرة، 2020، ص:19).

4- "الاستثمار (investment)" هي وسيلة تطوير الطاقة الإنتاجية الحالية وتخصيص رأس المال للحصول على وسائل إنتاج جديدة، وينقسم الاستثمار إلى نوعين: داخلي وخارجي (حسين، 2014، ص 104)، ويقصد بالاستثمار هو استثمار الأموال في الاقتصاد الذي يعود بالنفع على الدولة (التميمي، 2016، ص 26)، والاستثمار يعني عملية ضرورية تتطلب تدخلاً فعالاً وتنشيط لأحد المتعاملين الاقتصاديين لتكوين رأس المال بمعنى ثروة المستثمر (سارة، 2010، ص 7).

ثانياً: المنظمة المتعلمة

1- مفهوم المنظمة المتعلمة: يعرف (بيتر سينج) المنظمة المتعلمة "التي يقوم العاملون فيها بتعزيز طاقاتهم قدراتهم بالاستمرار لتحقيق الاهداف المرغوب بها" (senge, 2006) يعد "التعلم التنظيمي مفهوماً حركياً يؤكد في جوهره الفكري على الطبيعة المتغيرة، بشكل مستمر سواء أكان على مستوى الفرد أو المجموعة أو المنظمة، وقد تتغير أمكانات وقدرات الشخص الذهنية والمعرفية جزاء التدريب والممارسة والتفاعل، وكذلك الحال حيث تتغير الهياكل التنظيمية جزاء التعلم، بما يجعل منها هياكل مرنة تعكس رؤية الإدارة في تحويل المؤسسة من وضعها الهرمي التقليدي إلى منظمة متعلمة ومعاصرة حيث يسري أثر التعلم الشخصي والجماعي ويتحول ليصب في القاعدة المعرفية للمنظمة" (الساعدي، 2006: 34) وهذا هو بالضبط ما طرحه (البغدادي، 2008: 59) لكي يحدد مفهوم "المنظمة المتعلمة"، رأى ان هناك صعوبة لتحديد مفهوم "المنظمة المتعلمة" حيث وجد تصنيفات لمفهومها وهي خمسة تتمثل "مفاهيم فلسفية، حركية، تربوية، تكيفية وعضوية". إضافة إلى أن " (بيتر سينج) الأب الروحي لفكرة المنظمة المتعلمة قد بين مؤخراً أن لا أحد يستطيع أن يضع مفهوماً معيارياً محدداً للمنظمة المتعلمة" (البغدادي، 2008: 60). ولهاذا يمكن توضيح مفهوم "المنظمة المتعلمة" هي منظمة



التي يمكنها أن تخلق الأهداف المرغوبة، وإنه مكان الذي يوسع فيه الناس باستمرار قدرتهم على الإبداع والاهداف التي يرغبون في تحقيقها، حيث توجد أنماط تفكير جديدة وواسعة، حيث يتم إطلاق الطموح الجماعي، وحيث يتواجد الافراد باستمرار من اجل تعلم رؤية شاملة يمكن اكتساب تقدير أكبر بكثير من جذور عمله في النظام. (Grieves, 2008, p:436-473).

2- أهمية المنظمة المتعلمة: تتضح أهمية "المنظمة المتعلمة" والعمل على تطبيق المبادئ التي بينها سينج لتحويل منظماتنا إلى "منظمات متعلمة" تستفيد من أخطائها ويكون التعلم التنظيمي هو الركيزة الأساسية بها (صباح، 2011: 23).

أ- سرعة التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، وتعمل المنظمة دوماً على تعزيز قدراتها على التغيير والتكيف، وتعمل على تطوير التعلم الجماعي والفردى فيها.

ب- العمل على استخدام نتائج التعلم لتحقيق نتائج أفضل، وأن تعمل على زيادة قدرات العاملين، وزيادة درجة التمكين لديهم، والعمل على الاستفادة من التجارب السابقة داخلياً وخارجياً.

3- اهداف المنظمة المتعلمة: تهدف المنظمة المتعلمة لتحقيق العديد من الأهداف من أبرزها: (النويري، 2016: 15)، (خضير، 2015: 45)

أ- القدرة على اكتساب "أفكار ومعرفة جديدة وتعلمها وتحويل ونقل تلك المعرفة إلى كافة أنحاء وأقسام المنظمة وأفرادها".

ب- تركيز على التبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين أعضاء المنظمة.

ج- التركيز على تغيير "السلوك التنظيمي" نتيجة المعارف الجديدة، وقياس نتائج التغيير.

د- العمل على توفير فرص تعلم مستمرة، والتوجيه نحو التشارك وتعلم الفريق، من خلال تطبيق المبدأ التجريبي والتعلم من التجارب الذاتية وتجارب الآخرين.

4- ابعاد المنظمة المتعلمة: ان ابعاد "المنظمة المتعلمة" تختلف من باحث إلى آخر من حيث العدد والنوع للمنظمة المتعلمة أمثال (صقر، 2003: 131): خلق فرص للتعلم الدائم من خلال التشجيع على طرح الأسئلة والحوار والمشاركة والتعلم من خلال فرق العمل، وتمكين العاملين نحو رؤية جماعية، بناء أنظمه لاكتساب التعلم، والتحام المنظمة مع البيئة في توفير "نظم القيادة الاستراتيجية للتعلم". (أبو الوفا، وآخرون، 2016: 12): التعلم المستمر، الحوار، تعلم الفريق وفرق العمل، التمكين، إنتاج ومشاركة المعرفة، القيادة "الاستراتيجية"، ربط المنظمة بالبيئة المحيطة. (العزام، والشقران، 2017: 439): "التفكير النظامي، الإبتقان، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي". ويشير (سينج، 1990: 13) رائد الكتابة في "المنظمة المتعلمة" والذي تتجسد أعماله الإبداعية في كتابه البعد الخامس والذي يوضح فيه ممارسة "المنظمة المتعلمة في



مجال الاستراتيجيات والأدوات لبناء المنظمة المتعلمة إلى خمسة أبعاد يجب الإلمام بها من قبل كل منظمة ترغب ان تكون من المنظمات المتعلمة وهذه الأبعاد" هي: (طاهر، 2011: 130).

أ- "التفكير النظامي (Systematic Thinking)": وهي القدرة المنظمة على رؤية الصورة الكاملة وإن كل الأشياء مترابطة مع بعضها البعض وإن أي تصرف نقوم به سيجد أصداءه في المتغيرات الأخرى للنظام.

ب- "تمكين الكادر (Personal Mastery)": وهو يركز على الالتزام بالتعلم مدى الحياة ويمثل حجر الزاوية لتنظيم التعلم من اتقان الشخصية والتي يجب أن تكون واقعية وتركز على أن تكون ساعياً للتمسك بروح الالتزام والتعاون والحماس لتسهيل تحقيق الاهداف المحتملة.

ج- "نماذج العمليات العقلية (Mental Process Model)": وهي المعرفة الجيدة في كيفية التأثير على قناعات المنظمة وفعالهم وافتراساتهم عندما يكون ذلك ضرورياً وأن يكون هناك إدراك واضح وتركيز على الانفتاح على الآخرين لإحداث ذلك التأثير الضروري بغية تحقيق الاهداف المنشودة.

د- "التعلم الفرقي (Team Learning)": أن المنظمات المعاصرة والمتطورة تعمل على أساس العمل الجماعي وهذا يعني ان يرغب الأفراد جميعاً في التعلم معاً لتطوير قدراتهم وتحسين مستويات أدائهم بهدف خلق الأهداف المرغوب بها من خلال تعاونهم جميعاً لتحقيق ذلك، ولأغراض هذه البحث ستعتمد الباحثة على هذه الأبعاد "التفكير النظامي، تمكين الافراد، نماذج العمليات العقلية، والتعلم الفرقي" نظراً لأهمية هذه الأبعاد وشموليتها.

5- أسباب تبني المنظمة المتعلمة: يبين (سينج، 1996) مجموعة من الأسباب الدافعة لبناء "المنظمة المتعلمة" ومنها: (بني هاني والرواش، 2014: 365) و(سمير، 2008: 28)

- 1- التركيز على الأداء المتميز على مستوى الافراد وعلى مستوى المنظمة ككل.
- 2- التركيز على جودة السلع المنتجة والخدمات المقدمة عن طريق الإبداع، والبحث والتطوير.
- 3- كسب العملاء والمحافظة عليهم من خلال تطويرهم وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم.
- 4- الحصول على الموارد البشرية الملتزمة بالعمل الجاد داخل المنظمة.
- 5- حاجة العصر الحديث "للمنظمات المتعلمة" التي تركز على التطوير المستمر.
- 6- سبب وجود المنظمة هو من أجل تحقيق أهداف وأغراض وتحقيق أهدافهم الشخصية من خلال تحقيق أهداف المنظمة.



المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: وصف وتحليل خصائص العينة المبحوثة:

هدف هذا البحث هو وصف وتحليل خصائص العينة لمتغيرات البحث بناء لتصور عام عن طبيعة المتغيرات وصولاً إلى مؤشرات أولية تساعد في محاكاة الجانب النظري، في مختلف المستويات الإدارية في وزارة العلوم والتكنولوجيا عينة للبحث والبالغ (90) مسؤولاً، ويعرض الجدول (2) الخصائص الديمغرافية للمسؤولين المكونة لعينة البحث، حيث تبين أن معظم أفراد العينة كانوا من الذكور بواقع (62) فرد وبنسبة (69%) والباقي من الإناث، وفيما يتعلق بالعمر فكان التركيز عند الفئة العمرية (26-35) بعدد (32) فرد يليه الفئة العمرية (45-36) بعدد (29) فرد، أما بالنسبة لسنوات الخبرة فالتركيز كان عند الفئة (11-15) سنة بعدد (27) فرد وهذا يتناسب مع الفئة العمرية المشار إليها أعلاه، أما بخصوص المؤهل العلمي فالتركيز كان عند حملة الشهادات العليا وبواقع (54) مسؤول من حملة درجة الدكتوراه والماجستير والباقي من درجة البكالوريوس وبواقع (26) فرد ومن حملة درجة الدبلوم الفني (10) فرد مما يعكس الحالة الطبيعية للمؤسسات التعليمية بوصفها منظمات تعلم يتكون معظم كادرها من حملة الشهادات العليا

"الجدول (2) لخصائص الديموغرافية" لعينة البحث

النسبة %	المشاهدات	الخاصية	
69%	62	الذكور	النوع الاجتماعي
31%	28	الإناث	
15%	14	25 فأقل	العمر
36%	32	26-35	
32%	29	36-45	
13%	11	46-55	
4%	4	56 فأكثر	
22%	20	5 سنة فأقل	سنوات الخبرة
23%	21	6-10	
31%	27	11-15	
14%	13	16-20	
10%	9	21 فأكثر	
11%	10	دبلوم فني	المؤهل العلمي
29%	26	بكالوريوس	
22%	20	ماجستير	
38%	34	دكتوراه	
100%	90	المجموع	

المصدر: برنامج (spss)



ثانياً: التحليل العاملي التوكيدي

وللتعرف على صدق بناء ومفهوم وقدرة "الاستبانة" على التلاؤم مع الجانب النظري، وظف التحليل العاملي التوكيدي لبيانات المتغيرات "البراعة الإبداعية، المنظمة المتعلمة" عبر اختبار "CFA" كونه أفضل الأساليب استعمالاً للتحقق من الصدق البنائي للمقاييس، فاستعمل الباحثة برنامج "AMOS v.25" للتأكد من نتائج التحليل العاملي التوكيدي نظراً لكون العينة (90) مشاهدة في وزارة العلوم والتكنولوجيا الأمر الذي يمكن اعتماد البرنامج لأجراء التحليل العاملي التوكيد لفقرات المتغيرات.

أ- "البراعة الإبداعية": من اطلاع الباحثة على الجدول (3)، يجد ان تشبعات فقرات "البراعة الإبداعية" ومن خلال (2018) فترة وبمستوى معنوية تقل عن (0.05) وتشبعاتها تزيد عن (0.40)، وقد تمثلت بالأبعاد "الاستشعار، اغتنام الفرص، الاستكشاف، الاستثمار والتسخير" بقيمة تشبع تزيد عن (0.40) وبقيمة احتمالية (0.000) وبقيمة (T) المحسوبة تزيد عن قيمتها الجدولة (1.988) وبقيمة احتمالية (0.05) وبدرجة حرية (89)، ومن خلال التحليل العاملي التوكيدي، حصل الانموذج البنائي للبراعة الإبداعية على قيمة متوسط مربع الخطأ ($RMSEA=0.065$) وهي تقل عن قيمة (0.080) للمعيار المطلوب، بينما حصلت مؤشرات المطابقة الأخرى على قيم تزيد عن قيم المؤشرات المطلوبة، فكانت نسبة "كاي سكوير الى درجة الحرية" (1.373) وهي تقل عن معيار (>5)، بينما كانت قيمة مؤشر المطابقة المقارن ($CFI = 0.938$)، وقيمة مؤشر المطابقة الملاءمة ($GIF=0.913$)، وقيمة مؤشر "توكر لويس" ($TLI=0.927$)، وقيمة مؤشر المطابقة المتزايد ($IFI=0.940$)، وعند مستوى المعنوية (0.001)، وجميعها تلي المعايير ومؤشرات جودة المطابقة للنموذج.

الجدول (3) مؤشرات التحليل العاملي التوكيدي لبيانات البراعة الإبداعية

القيمة الاحتمالية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	الأوزان الانحدارية المعيارية	الأوزان الانحدارية			
0.000	5.755	0.238	0.778	1.372	X1	←-	Q4
0.000	5.326	0.207	0.684	1.103	X1	←-	Q3
0.000	5.862	0.226	0.770	1.328	X1	←-	Q2
			0.622	1.000	X1	←-	Q1
0.000	7.504	0.157	0.783	1.175	X3	←-	Q13
0.000	7.451	0.165	0.777	1.227	X3	←-	Q12
0.000	6.990	0.145	0.782	1.015	X2	←-	Q9



القيمة الاحتمالية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	الأوزان الانحدارية المعيارية	الأوزان الانحدارية			
0.000	6.452	0.157	0.701	1.014	X2	←-	Q8
0.000	5.595	0.127	0.611	0.710	X2	←-	Q7
			0.718	1.000	X2	←-	Q6
0.000	6.995	0.169	0.772	1.185	X2	←-	Q10
			0.752	1.000	X3	←-	Q11
0.000	5.612	0.178	0.675	0.999	X4	←-	Q19
0.000	5.644	0.178	0.671	1.004	X4	←-	Q18
0.000	6.483	0.186	0.801	1.206	X4	←-	Q17
0.000	5.263	0.218	0.682	1.147	X1	←-	Q5
0.000	6.063	0.155	0.648	0.942	X3	←-	Q14
0.000	6.990	0.170	0.731	1.191	X3	←-	Q15
			0.674	1.000	X4	←-	Q16
0.000	4.956	0.178	0.589	0.880	X4	←-	Q20

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS V.24)

ب- "المنظمة المتعلمة":

من اطلاع الباحثة على والجدول (4) ، يجد ان تشبعات فقرات "المنظمة المتعلمة" ومن خلال (25) فقرة وبمستوى معنوية تقل عن (0.05) وتشبعاتها تزيد عن (0.40) ، وقد تمثلت بالأبعاد (الاستراتيجية، الأهداف ، التكنولوجيا ، الثقافة التنظيمية) بقيمة تشبع تزيد عن (0.40) وبقيمة احتمالية (0.000) وبقيمة (T) المحسوبة تزيد عن قيمتها المجدولة (1.988) وبقيمة احتمالية (0.05) وبدرجة حرية (89) ، ومن خلال التحليل العاملي التوكيدي ، حصل الانموذج البنائي "للمنظمة المتعلمة" على قيمة متوسط مربع الخطأ ($RMSEA=0.069$) وهي تقل عن قيمة (0.080) للمعيار المطلوب ، بينما حصلت مؤشرات المطابقة الأخرى على قيم تزيد عن قيم المؤشرات المطلوبة ، فكانت نسبة "كاي سكوير الى درجة الحرية" (1.420) وهي تقل عن معيار (>5) ، بينما كانت قيمة مؤشر المطابقة المقارن ($CFI = 0.928$) ، وقيمة مؤشر المطابقة الملاءمة ($GIF=0.902$) ، وقيمة مؤشر توكر لويس ($TLI=0.910$) ، وقيمة مؤشر المطابقة المتزايد ($IFI=0.931$) ، وعند مستوى المعنوية (0.001) ، وقيمة مؤشر المطابقة الملاءمة المعدل وجميعها



تلبية المعايير ومؤشرات جودة المطابقة للأنموذج. الجدول (4) مؤشرات "التحليل العاملي التوكيدي لبيانات المنظمة المتعلمة"

القيمة الاحتمالية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	الأوزان الانحدارية المعيارية	الأوزان الانحدارية			
0.000	7.094	0.125	0.739	0.885	Y1	←-	Q24
0.000	8.760	0.154	0.904	1.351	Y1	←-	Q23
0.000	6.721	0.142	0.702	0.953	Y1	←-	Q22
			0.744	1.000	Y1	←-	Q21
0.000	6.246	0.149	0.671	0.931	Y3	←-	Q33
0.000	6.384	0.159	0.672	1.018	Y3	←-	Q32
0.000	4.863	0.199	0.562	0.966	Y2	←-	Q29
0.000	4.611	0.172	0.519	0.793	Y2	←-	Q28
0.000	4.725	0.174	0.536	0.821	Y2	←-	Q27
			0.591	1.000	Y2	←-	Q26
0.000	5.210	0.219	0.601	1.139	Y2	←-	Q30
			0.747	1.000	Y3	←-	Q31
0.000	5.616	0.287	0.777	1.613	Y4	←-	Q39
0.000	5.289	0.195	0.694	1.034	Y4	←-	Q38
0.000	4.714	0.263	0.614	1.234	Y4	←-	Q37
0.000	6.228	0.145	0.651	0.903	Y1	←-	Q25
0.000	5.675	0.154	0.609	0.875	Y3	←-	Q34
0.000	5.898	0.179	0.639	1.058	Y3	←-	Q35
			0.603	1.000	Y4	←-	Q36
0.000	3.663	0.211	0.442	0.775	Y4	←-	Q40

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS V.25).

ثالثاً: عرض وتحليل المتغيرات البحث

1- عرض وتحليل وتشخيص المتغير المستقل الأول البراعة الإبداعية: قيس المتغير المستقل "البراعة الإبداعية" من خلال اربع ابعاد "الاستشعار ، اغتنام الفرص، الاستكشاف، الاستثمار والتسخير" من خلال



(20) فقرة وعبر إجابات (90) مشاهدة في "وزارة العلوم والتكنولوجيا ، اذ حصل المتغير المستقل البراعة الإبداعية على وسط حسابي" مقداره (3.30) معتدل المستوى ، فحصلت "البراعة الإبداعية على انحراف معياري (0.765) ، واهتمام نسبي (66%) متوسط ، وبمعامل اختلاف نسبي (23.18%) يشير الى الاتفاق حول توفر البراعة الإبداعية وممارستها في وزارة العلوم والتكنولوجيا بشكل يحقق غاياتها، اذ وضحت نتائج الجدول (5) ترتيب الابعاد وفقراتها ، وبحسب معامل الاختلاف النسبي وكالاتي:

أ- أظهرت "وزارة العلوم والتكنولوجيا لجوئها الى اعتماد **الإستثمار** أولاً في تعزيز مستوى البراعة الإبداعية وبوسط حسابي" (3.35) مرتفع المستوى ، وتمارس باهتمام نسبي (67%) المتوسط في القدرة على تحقيق النمو من خلال البحث عن الفرص وفهم احتياجات البيئة وتطويرها واغتنام فرص التطور التكنولوجي، فكان انحراف البعد المعياري (0.834)، وبمعامل اختلاف نسبي (24.89%) الجيد للمتوسط في ميل "الوزارة الى اجراء المسح البيئي للتعرف على الفرص المتاحة والممكنة، والعمل على تخصيص الوقت اللازم للبحث عن الأفكار الجديدة وتطويرها، عبر توجيهها الى عملية الفحص المستمر للمخرجات لغرض تطويرها والتعرف على ملائمتها لرغبات المستفيدين وأصحاب المصلحة ومتطلباتهم، فضلاً عن قيامها بالتقييم الدوري لبيئة العمل وتحديد طبيعة سلوكها وسلوك المنظمات العاملة في نفس القطاع، وصولاً الى صياغة رؤية مستقبلية تدعم نجاحها المستدام".

ب- أظهرت "وزارة العلوم والتكنولوجيا تبنيها **الإستثمار (التسخير)** بالترتيب الثاني وبما يسهم في تحسين البراعة الإبداعية ، وبوسط حسابي" (3.35) متوسط المستوى ، فأهتمت بها بشكل نسبي (67%) متوسط في قدرتها على تحسين أنشطتها وبما يؤدي الى تكوين قيمة في الأمد القريب ، والسعي لتوسيع دائرة المعرفة والمهارات ، وبما يؤهلها الى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ، اذ اتجهت الإجابات الى الاتفاق وبانحراف معياري (0.846) ، وبمعامل اختلاف نسبي (25.25%) ، من الجيد الى المتوسط في "تشجيع تقديم الأفكار الجديدة وعدم اهمال أي منها، والعمل على تطوير النشاطات بحسب وفق التلاؤم مع متطلبات البيئة، وتسخير مواردها المتاحة لاسيما النادرة منها لأغراض التحسين، ونشر ثقافة دعم وتطوير المنافسة، وتمكين رأس المال البشري من الحصول على اخر مستجدات التكنولوجيا وتوطينها".

ج- أظهرت ادارة "وزارة العلوم والتكنولوجيا تبنيها **اغتنام الفرص** بالترتيب الثالث وبما يسهم في تحسين البراعة الإبداعية ، فحازت على وسط حسابي" (3.20) مرتفع المستوى ، فأهتمت بها بشكل نسبي (64%) متوسط والرامي الى تعبئة الموارد اللازمة وبما يتلاءم مع البيئة وتحقيق القيمة المضافة ، اذ اتجهت الإجابات الى الاتفاق وبانحراف معياري (0.861) ، وبمعامل اختلاف نسبي (26.90%) ، لتتال اهتمام نسبي (60.4%-66.2%) المتوسط في اعتماد "منهج علمي يؤدي الى اكتشاف الفرص والإفادة منها، والانخراط ببرامج تدريب متطورة لتعزيز خبرة ملاكاتها الوظيفية، ورصد البيئة لتحديد ماهية الفرص المتاحة والية الوصول اليها، واشراكهم في صياغة التوجهات المستقبلية، وتنفيذ برامج المكافآت وبما يعزز القدرات الإبداعية بشكل عادل ودقيق".

د- أظهرت "ادارة وزارة العلوم والتكنولوجيا تبنيها **الإستكشاف** بالترتيب الرابع وبما يسهم في تحسين البراعة الإبداعية ، فحازت على وسط حسابي" (3.28) مرتفع المستوى ، فأهتمت بها بشكل نسبي (65.6%)



متوسط والرامي الى بحث الوزارة عن المعرفة الجديدة وانموذج اعمال مناسب ومقدرة جوهرية تحقق من خلالها افضل مسار يبلغها أهدافها واستراتيجياتها المعتمدة بكفاءة وفاعلية وانتاجية ، اذ اتجهت الاجابات الى الاتفاق وبانحراف معياري (0.901) ، وبمعامل اختلاف نسبي (27.46%) ، لتتال اهتمام نسبي (62.8%-66.6%) المتوسط في "التنبؤ بما بعد توقعات المستفيدين (تقديم مخرجات غير متوقعة) وقيادة الفرص السوقية على الرغم من وجود بعض المحددات الرسمية، واعتماد افضل انموذج اعمال يضمن لها الملائمة بين متطلبات البيئة الخارجية والداخلية ، فضلاً عن امتلاك نظم اتصالات فاعلة تتعرف من خلالها على الاحداث والمستجدات والتطورات التكنولوجية، والميل الى تبني اجراء التطوير المستدام للعمليات والمخرجات".

2- عرض وتحليل وتشخيص المتغير المعتمد المنظمة المتعلمة:

قيس المتغير المستجيب بحسب عنوان البحث "والمخطط الفرضي المنظمة المتعلمة عبر اربع ابعاد (التفكير النظامي، تمكين الافراد ، نماذج العمليات الفكرية، التعلم الفرقي) ومن خلال (20) فقرة وعبر إجابات (90) مشاهدة في وزارة العلوم والتكنولوجيا ، اذ حصلت المنظمة المتعلمة اجمالاً على وسط محسوب قدره (3.56) مرتفع المستوى ، والناجم عن امتلاكها نظام معقد ومتطور مع تطورات البيئة وطبيعة تعقيدها، اذ يتضمن تكاملاً بين التفكير النظامي، تمكين الافراد ، نماذج العمليات الفكرية، التعلم الفرقي بشكل تأزري ، فحصلت المنظمة اجمالاً على انحراف معياري (0.672)، واهتمام نسبي (71.2%) ، ومعامل اختلاف نسبي (18.87%) يشير الى الانسجام في الآراء ، وكما موضح بنتائج الجدول (3) ، اما على مستوى الابعاد الاربعة فكانت مرتبة بحسب معامل الاختلاف النسبي" وكالاتي:

أ-أبدت "وزارة العلوم والتكنولوجيا تبنيها التعلم الفرقي أولاً عندما تستهدف تعزيز المنظمة المتعلمة ، فحصلت على وسط حسابي (3.71) مرتفع المستوى ، واهتمام نسبي (74.2%) الجيد ، اذ دلت اجاباتهم الى اتفاق وبانحراف معياري (0.709)، وبمعامل اختلاف نسبي (19.11%)، في العموم يؤكد توافر عناصر التوجه نحو العمل الفرقي التي لا تقتصر على قسم أو إدارة واحدة بل تسود تلك الفلسفة بين الموظفين في مختلف الأقسام والادارات.

ب-فيما توجهت "وزارة العلوم والتكنولوجيا الى الاهتمام في نماذج العمليات العقلية بالترتيب الثاني وبما يحسن من مستوى المنظمة المتعلمة ، فحصل البعد على وسط حسابي (3.60) مرتفع المستوى ، ويؤدي باهتمام نسبي (72%) الجيد مجموعة من المعرفة التي تحتاجها الوزارة لأداء اعمالها والنمو وتحقيق النجاح، اذ دلت اجاباتهم على الاتفاق وبانحراف معياري (0.739) ، وبمعامل اختلاف نسبي (20.52%) ليحصل على الترتيب الثاني الجيد في مما يدل على وجود اهتمام بنماذج العمليات على مستوى المؤسسة المبحوثة".

ج-فيما أظهرت "ادارة وزارة العلوم والتكنولوجيا تبنيها التفكير النظامي بالترتيب الثالث وبما يسهم في توجيهها لتحسين المنظمة المتعلمة ، نتيجة لحصوله على وسط حسابي (3.55) مرتفع المستوى ، اذ نال البعد اهتمام نسبي (71%) ، فكانت اجاباتهم تؤثر الى التوافق الجيد وبانحراف معياري (0.742) ، وبمعامل اختلاف نسبي (20.90%) الجيد الى المتوسط في وهذه حالة جيدة تعني أن الوزارة المبحوثة تركز على التفكير النظامي كثقافة وسلوك في العمل".



د-فيما أظهرت" وزارة العلوم والتكنولوجيا تبنيها **تمكين الأفراد** بالترتيب الرابع وبما يسهم في توجيهها لتحسين المنظمة المتعلمة ، نتيجة لحصولها على وسط حسابي (3.37) مرتفع المستوى ، وباهتمام نسبي مقداره (67.4%) وبانحراف معياري (0.842) ، وبمعامل اختلاف نسبي (24.98%) ليحصل على الترتيب الرابع، الجيد الى المتوسط في يدل على وجود اهتمام بتمكين الأفراد على مستوى المؤسسة.

الجدول (5) نتائج التحليل الوصفي وترتيب المتغيرات وابعادها بحسب معامل الاختلاف النسبي

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	الأولوية	حجم الأثر	قيمة تي
البراعة الإبداعية	3.30	0.765	23.18	66	الثاني	0.386	3.665
الاستشعار	3.35	0.834	24.89	67	1	0.415	3.941
اغتنام الفرص	3.20	0.861	26.90	64	3	0.232	2.202
الاستكشاف	3.28	0.901	27.46	65.6	4	0.316	2.994
الاستثمار (التسخير)	3.35	0.846	25.25	67	2	0.415	3.937
المنظمة المتعلمة	3.56	0.672	18.87	71.2	الأول	0.830	7.877
تمكين الأفراد	3.37	0.842	24.98	67.4	4	0.441	4.179
التفكير النظامي	3.55	0.742	20.90	71	3	0.740	7.017
نماذج العمليات العقلية	3.60	0.739	20.52	72	2	0.812	7.700
التعلم الفرقي	3.71	0.709	19.11	74.2	1	1.005	9.538

رابعاً: اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيري البحث

يهدف المبحث الثالث الى التعرف على نوع وقوة واتجاه علاقة "(الارتباط، والتأثير) بين متغيري البحث (البراعة الإبداعية) بصفته المتغير المستقل ، و(المنظمة المتعلمة) بصفته المتغير التابع ، فبعد استقصاء الباحثة لآراء العينة (90) مشاهدة في وزارة العلوم والتكنولوجيا، وحصد النتائج الإحصائية الاستدلالية التي ولدتها استبانة البحث ، قامت بأجراء تحليل بيانات البحث المستخلصة للمتغير المستقل وابعاده (الاستشعار ، اغتنام الفرص، الاستكشاف، الاستثمار) بشكل مجتمع ، مع المتغير المعتمد وابعاده (التعلم الفرقي ، النماذج العقلية ، التفكير النظامي ، تمكين الأفراد)"، اذ هدفت الى اختبار ومناقشة فرضيات البحث الرئيسة ، من خلال التعرف على فرضية الارتباط وإيجاد العلاقات الرابطة بين المتغيرات وابعادهما ، من خلال اعتماد معامل الارتباط بيرسون، نظراً لكون العينة تزيد عن (30) مشاهدة وتوزيع البيانات توزيعاً طبيعياً، فضلاً عن اعتماد معامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لأثبت صحة الفرضيات ذات العلاقة بعنوان البحث ومخططه الفرضي" ، فقد وزعت معامل الارتباط بين (+1/-) ، بينما كانت قوة العلاقة باتجاهها السلبي والايجابي متجهة الى (0.30->0) ضعيفة ، ومن (0.30-<0.50) متوسط القوة ، ومن (0.50->1) قوية (Cohen 1986:14).



1- التحقق من فرضية الارتباط

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى "ترتبط البراعة الإبداعية وابعادها مع المنظمة المتعلمة وابعادها ارتباطاً معنوياً" **التحقق من الفرضية الرئيسة الأولى:** ومن اطلاع الباحثة على نتائج الجدول (6) وجدت البراعة الإبداعية إجمالاً قد حققت خمسة علاقات ارتباط من أصل خمسة قوية، وبنسبة (100%) من العلاقات مع المنظمة المتعلمة وابعادها الأربع، وجميعها تحت مستوى معنوية اقل من (5%) فكانت على النحو الآتي: إذ حققت **البراعة الإبداعية** علاقة ارتباط طردية (0.813^{**}) قوية مع المنظمة المتعلمة إجمالاً وبقيمة احتمالية (0.000)، ليشير إلى أي زيادة اهتمام من "قبل وزارة العلوم والتكنولوجيا بالبراعة الإبداعية لوحدة واحدة، فإن تلك الزيادة ستؤدي إلى اهتمامها الإضافي **بالمنظمة المتعلمة**" إجمالاً وبقدر قيمة معامل الارتباط بينهما والعكس صحيح، أما على مستوى العلاقة مع أبعاد المنظمة المتعلمة، فقد استطاعت البراعة الإبداعية من إيجاد علاقة ارتباط طردية مع **تمكين الأفراد** (0.693^{**}) قوية وبقيمة احتمالية (0.000)، وحققت البراعة الإبداعية علاقة ارتباط مع **نماذج العمليات** (0.679^{**}) طردية قوية وبقيمة احتمالية (0.000)، وحققت البراعة الإبداعية علاقة ارتباط مع **التفكير النظامي** وبقيمة معامل الارتباط (0.848^{**}) قوية وبقيمة احتمالية (0.000)، وحققت البراعة الإبداعية علاقة ارتباط طردية (0.643^{**}) قوية مع **التعلم الفرقي** وبقيمة احتمالية (0.000) أي تمكنت "ادارة وزارة العلوم والتكنولوجيا من توظيف البراعة الإبداعية في تحسين مستوى المنظمة المتعلمة بشكل قوي، واستطاعت اعتماد البراعة الإبداعية في تحسين تمكين الأفراد ونماذج العمليات العقلية، والتعلم الفرقي، والتفكير النظامي"، ومن كل ما سبق تقبل الفرضية الرئيسة الأولى **(ترتبط البراعة الإبداعية مع المنظمة المتعلمة وابعادها ارتباطاً معنوياً).**

الجدول (6) مصفوفة ارتباط "البراعة الإبداعية وابعادها مع المنظمة المتعلمة" وابعادها

عدد العلاقات	قوة الارتباط	المنظمة المتعلمة	التعلم الفرقي	نماذج العمليات العقلية	تمكين الأفراد	التفكير النظامي		
5	من متوسطة الى قوية	0.604**	0.514**	0.462**	0.502**	0.649**	R	الاستشعار
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	P	
5	قوية	0.721**	0.532**	0.624**	0.631**	0.749**	R	اغتنام الفرص
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	P	
5	قوية	0.732**	0.572**	0.596**	0.598**	0.806**	R	الاستكشاف
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	P	
5	قوية	0.831**	0.667**	0.729**	0.730**	0.807**	R	الاستثمار
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	P	
5	قوية	0.813**	0.643**	0.679**	0.693**	0.848**	R	البراعة الإبداعية
		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	P	

P** < 0.01, P* < 0.05



خامساً: اختبار تأثير "البراعة الإبداعية في المنظمة المتعلمة":

تحددت الفرضية الرئيسة الثانية للبحث: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية "للبراعة الإبداعية وابعادها (الاستثمار، اغتنام الفرص، الاستكشاف، الاستثمار) مجتمعة في المنظمة المتعلمة وابعادها (تمكين الافراد ونماذج العمليات العقلية، والتعلم الفرقي، والتفكير النظامي)"، ولتحقق الباحثة من صحة الفرضية من عدمها، تم تنفيذ أنموذج الانحدار الخطي المتعدد وبحسب الفرضيات الفرعية الآتية: **التحقق من الفرضية الرئيسة الثانية: "تؤثر ابعاد البراعة الإبداعية مجتمعة في المنظمة المتعلمة تأثيراً معنوياً"**: أظهرت نتائج الجدول (7) وجود معامل تفسير (0.733) وبقيمة احتمالية (0.000)، ومعامل تفسير معدل (0.727)، إذ استطاعت ابعاد "**البراعة الإبداعية مجتمعة**" من تفسير ما نسبته (72.7%) من التغيرات التي تطرأ على **المنظمة المتعلمة**، فيما تُعزى النسبة المتبقية (27.3%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج المختبر، إذ يعد انموذج التفسير انموذجاً قوياً يمكن اعتماده في تفسير ما يطرأ على "المنظمة المتعلمة من تحسين يعزى للبراعة الإبداعية" بأبعادها مجتمعة، وهو يعد تأثير تدأوبي، وقد تبين ان قيمة "F" المحسوبة للأنموذج (119.677) وبقيمة احتمالية (0.000) معنوية الانموذج. إذ تبين وجود تأثير إيجابي طردي لبعاد الاستثمار في **المنظمة المتعلمة** مقداره (0.496) وبقيمة احتمالية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (8.020)، ووجود تأثير إيجابي طردي لبعاد الاستكشاف في **المنظمة المتعلمة** مقداره (0.219) وبقيمة احتمالية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (3.766)، إذ لاحظت الباحثة اعتماد وزارة العلوم والتكنولوجيا على ابعاد البراعة الإبداعية (الاستثمار، الاستكشاف) مجتمعة في تحسين المنظمة المتعلمة بشكل ايجابي، إذ تقود هذه النتائج الى قبول الفر الفرضية الرئيسة الثانية (تؤثر ابعاد البراعة الإبداعية مجتمعة في المنظمة المتعلمة تأثيراً معنوياً)، وبحسب المعادلة الآتية:

$$\text{المنظمة المتعلمة (Y)} = (1.177) + (0.496 * (\text{الاستثمار})) + (0.219 * (\text{الاستكشاف}))$$

الجدول (7) تأثير ابعاد البراعة الإبداعية في المنظمة المتعلمة (n=90)

المنظمة المتعلمة							المتغير المستقل
F	T	P-VALUE	Δ R ²	R ²	B	A	
119.677 (0.000)	0.471	0.639	0.727	0.733	-0.040	1.177 (0.000)	الاستثمار
	0.553	0.582			0.055		اغتنام الفرص
	3.766	0.000			0.219		الاستكشاف
	8.020	0.000			0.496		الاستثمار

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)



المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

- اهم الاستنتاجات التي تم التوصل لها عن طريق التأطير النظري للبحث الميدانية وكالاتي:
- 1- اثبت البحث تأكيد الفرضية الرئيسية الأولى ان هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين "ابعاد البراعة الابداعية وتأثيرها في المنظمة المتعلمة بمعامل" ارتباط (**0.813) وتتمثل بالآتي:
 - 2- اثبت البحث تأكيد الفرضية الرئيسة الثانية الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية "البراعة الابداعية وابعادها (الاستشعار، اغتنام الفرص، الاستكشاف، الاستثمار والتسخير) مجتمعة في المنظمة المتعلمة بالوزارة".
 - 3- ضعف الاهتمام "وزارة العلوم والتكنولوجيا ببعد الاستكشاف من ابعاد البراعة الابداعية التي لها تأثير في المنظمة المتعلمة".
 - 4- ضعف الاهتمام "وزارة العلوم والتكنولوجيا ببعد تمكين الافراد من ابعاد المنظمة المتعلمة التي لها تأثير في البراعة الإبداعية".

ثانياً: التوصيات

- بناءً على النتائج توصي الباحثة بالآتي:
- 1- تركز "المنظمة المتعلمة على توفير رؤية شاملة لجميع عناصر الوزارة متمثلة (بالبنية والتصميم التنظيمي، وأنظمة العمل، والأنظمة الاجتماعية) وتعد من اهم مكونات الوزارة".
 - 2- ضرورة الاهتمام بتطوير " البراعة الإبداعية لدى العاملين في الوزارة العلوم والتكنولوجيا من خلال مشاركة العاملين وتبادل الخبرات والمعلومات داخل المؤسسة او مع المؤسسات الأخرى.
 - 3- ضرورة الاهتمام بتطوير بعد "الاستكشاف" الذي يساعد المدراء باتخاذ القرارات المناسبة وتحقيق الأهداف المستقبلية لوزارة العلوم والتكنولوجيا.
 - 4- تطوير مهارات العاملين في توسيع افاقهم وادراكهم ومعرفتهم للأمور حتى تستطيع المنظمة من تحقيق البراعة والإبداع وبالتالي تحقق ميزة تنافسية.

المصادر

- 1- البغدادي عادل هادي، (2008)، العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 10، العدد 1: 59.
- 2- العزام عبد الناصر احمد، الشقران عبد الله عبد الكريم (2017)، مستوى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة وعلاقته بدافعية الإنجاز، جامعة البلقاء التطبيقية، العلوم التربوية، العدد الرابع ج: 1: 445.



- 3- أبو الوفا جمال محمد، حسين سلامة عبد العظيم، محمد سمر مصطفى (2016) المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة كلية التربية ببها : 9.
- 4-الجنازرة، أسماء أمجد علي (2020)، " البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإدارة بالتجوال من وجهة نظر المشرفين التربويين ومساعدتي المديرين"، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، ص 19-20.
- 5- التميمي، سعدية هلال حسن (2015)، " تحليل مؤشرات البيئة الاستثمارية ودورها في تحفيز النمو الاقتصادي في دول مختارة مع إشارة خاصة للعراق"، (أطروحة دكتوراه)، جامعة كربلاء، العراق، ص: 26.
- 6- بني هاني جهاد صياح، الرواش حسن نجيب (2014) اساسيات بناء المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة: 365.
- 7- حسين، معاوية احمد، (2014)، "الاستثمار الأجنبي وأثره على النمو والتكامل الاقتصادي بمجلس التعاون لدول الخليج العربية"، (مجلة جامعة الملك عبد العزيز)، م 28، ع 2، ص: 104.
- 8- خضير علاء ياسر حمدي (2015) نموذج الخصائص الوظيفية وعلاقته بالمنظمة المتعلمة، جامعة الازهر - غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، إدارة الاعمال، رسالة ماجستير غير منشورة: 46.
- 9- زيد، عبد الناصر، خالد احمد، ذعار شجاع (2009) المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 10- سمير عباس (2008) الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LM، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، رسالة ماجستير غير منشورة: 28.
- 11- سارة، محمد (2010)، "الاستثمار الأجنبي في الجزائر - دراسة حالة أوراسكوم"، (رسالة ماجستير)، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص: 7.
- 12- صباح ميسرة محمد (2011) واقع تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة عمى شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع غز، جامعة الازهر، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية: 55- 60 - 61.



13- صقر هدى (2003) المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الاداء الإداري للدولة، المؤتمر السنوي العام الرابع في ا دارة القيادة الابداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي: 130.

14- طاهر فاضل جميل (2011) تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد: 130.

14- Fernholz, Olga, Hughes, Mathew9(2013), (Innovation Ambidexterity: Addressing Gaps in Theoretical and Empirical Interpretations), This paper is from the BAM2013Conference Proceedings, The British Academy of Management, p:2-3.
<http://www.bam.ac.uk/>

15-*Cirjevskis, A (2016) (Sustainability in the ICT Industry: INNOVATIVE AMBIDEXTERITY AND DYNAMIC CAPABILITIES PERSPECTIVES) Article in Journal of Security and Sustainability Issues· December 2016, Volume 6 Issue 2, <http://dx.doi.org/10.9770/jssi.6.2> (2), p:214.

16- Sharma, A. (2016). Service Innovation, Ambidexterity and Dynamic Capabilities. *Otago Management Graduate Review*, , Volume 14,p:31-.

17- Yigit, Mert,(Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organizations), Blekinge Institute of Technology School of Management Master in Innovation, Entrepreneurship and Business Development, (2013), p:13.

18-Sébastien, Brion, Caroline, Mothe (Organizational context and innovation ambidexterity: Is creativity the missing link?), XXVe Conférence Internationale de Management Stratégique, (2016),p:3,p:5-

19- Selamet, T., Alamsjah, F., & Kosasih, W. (2020). Innovation ambidexterity through ambidextrous leadership: An empirical research on firm performance based on Jakarta SMEs. *EurAsian Journal of BioSciences*, 14(2), 6857-6864, p:6858-6861.



- 20- Lin, H. E., & McDonough III, E. F. (2011). Investigating the role of leadership and organizational culture in fostering innovation ambidexterity. *IEEE Transactions on engineering management*, 58(3), 497-509
- 21-Bodwell, Wendy, J. Chermack, Thomas, Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning, *Technological Forecasting & Social Change*, Colorado State University, United States, (2009), p:7.
- 22--*Schoemaker, P. J., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 8-10.
- 23-Min, S., & Kim, J. (2021). Effect of opportunity seizing capability on new market development and small and medium-sized enterprise performance: Role of environmental uncertainty in the IT industry. *Asia Pacific Management Review*, p:2.
- 24-March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-78,p:85.
- 25-Grieves, J. (2008). Why we should abandon the idea of the learning organization. *The Learning Organization*.
- 26-Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- 27- Aramburu, N., North, K., Zubillaga, A., & Salmador, M. P. (2021). A Digital Capabilities Dataset From Small-and Medium-Sized Enterprises in the Basque Country (Spain). *Frontiers in psychology*, 11, 3926.,p:2.