

تأثير التعلم التنظيمي على الأداء في ظل توسيط الابتكار الفني بالتطبيق على شركات قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج في جمهورية مصر العربية

دكتور

إيهاب لطفي عبد العال عابد

مدرس إدارة الأعمال

المعهد العالي للعلوم الإدارية ببنى سويف- مصر

جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل- السعودية

ملخص الدراسة:

تستهدف الدراسة استكشاف تأثير التعلم التنظيمي (اكتساب المعلومات والمعرفة، توزيع المعلومات والمعرفة، تفسير المعلومات والمعرفة، الذاكرة التنظيمية) على الأداء في ظل توسيط الابتكار الفني بشركات القطاع العام للغزل والنسيج في جمهورية مصر العربية. ولاختبار درجة التأثير؛ فقد استخدم الباحث تحليل المسار باستخدام الأداة التحليلية Analysis of Moment Structures المعروف بـ Amos. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد عمليات التعلم التنظيمي على الأداء في ظل توسيط الابتكار الفني في شركات القطاع العام للغزل والنسيج في جمهورية مصر العربية؛ مما يدعم التوصية بضرورة العناية والاهتمام بدعم عمليات التعلم التنظيمي لتحسين الأداء في ظل توسيط الابتكار الفني.

أولاً: التمهيد للبحث:

تبحث المنظمات باستمرار عن استراتيجيات فعالة لتحسين أدائها في البيئات المستقرة، تم تحسين الأداء من خلال ممارسات تشغيلية فعالة مثل التخصص في العمل ومراقبة التكاليف، كما هو مقترح في أدبيات الإدارة والاقتصاد (Dharmadasa 2009). التغييرات الأخيرة في البيئة التنافسية، ولاسيما ظهور العولمة والاقتصادات القائمة على المعرفة، والتقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات- أجبرت المنظمات على مواصلة البحث عن استراتيجيات جديدة لأن؛ الاستراتيجيات الحالية لم تُعد كافية لتحسين الأداء (Reschka, Bagschik et al. 2015).

تؤكد الأدبيات الخاصة بالإدارة على الدور الرئيس لكل من التعلم التنظيمي (Coats 2015) (Kalmuk and Acar 2015) (Gomes and Wojahn 2017) (Grundhoefer 2013) والابتكار الفني (Abdiaziz and Yassin 2014)، (Jiménez-Jiménez and Sanz-Valle 2011) في تحسين أداء المنظمات.

تشير بعض الدراسات إلى أن المعرفة الناتجة عن التعلم التنظيمي تؤدي دوراً

تأثير التعلم التنظيمي على الأداء في ظل توسيط الابتكار الفني والتطبيق على شركات قطاع الأعمال

إيمان به لطفي محمد العال محامد

جوهرياً في تمكين المنظمات من تحقيق السرعة والمرونة في عملية الابتكار الفني (Raj and Srivastava 2016) (Salim and Sulaiman 2011).

يرتبط التعلم التنظيمي والابتكار الفني والأداء بإيجابية مع بعضهم البعض. ومع ذلك، فإن البحوث التي تدرس العلاقات المتبادلة بين المفاهيم الثلاثة في وقت واحد لا تزال نادرة. حيث تركز الدراسات السابقة عادةً على ابتكار الشركة، وهو ما يدور حول درجة تعزيز الثقافة التنظيمية ودعم الابتكار (Škerlavaj, Song and Lee 2010) أو تناول الابتكار بشكل عام (Giniuniene and Jurksiene 2015). وهكذا، فإن الأبحاث السابقة تقدم تفسيراً جزئياً فقط لظاهرة الابتكار الفني.

بالمثل، تعتمد معظم دراسات التعلم التنظيمي منظوراً ثقافياً لقياس هذا المفهوم. حيث إن دراسات قليلة جداً اضطلعت بتحليل (Flores, Zheng et al. 2012)، (Sánchez, Vijande et al. 2011)، (Tippins and Sohi 2003) عملية التعلم التنظيمي. وبما أن القيم الثقافية أكثر صعوبة في التغيير من الإجراءات المحددة؛ فقد يكون التركيز على العملية أكثر فائدة للممارسين. تحاول هذه الدراسة معالجة نقاط الضعف في الأدبيات السابقة وتحلل العلاقات بين التعلم التنظيمي والابتكار الفني والأداء معاً في نموذج واحد.

ثانياً: مفاهيم البحث:

يتناول البحث الحالي تأثير التعلم التنظيمي على الأداء في ظل توسيط الابتكار الفني، ويعرض الباحث باختصار مفاهيم وأبعاد هذه المتغيرات، وذلك على النحو التالي:

(1) التعلم التنظيمي (المفهوم – الأبعاد):

حدد Senge, 1990 التعلم التنظيمي باعتباره علاقة متوازنة ديناميكياً تحصل المنظمات من خلالها على المعرفة الخارجية لضبط أنشطة المؤسسة؛ من خلال إنشاء قواعد معرفة منظمة في ثقافة تنظيمية؛ تعمل على تغيير وتوليد الفعالية التنظيمية من خلال تحسين المهارات البشرية (Hung et al. 2011). كما عرفها (Hu 2014) بأنها عملية تنظيمية هامة وأساسية؛ يمكن من خلالها معالجة المعلومات، والمعرفة وتغيير سمات وسلوكيات وقدرات وأداء المنظمة.

في حين يرى كلٌّ من (Easterby-Smith, Araujo and Burgoyne 1999) التعلم التنظيمي بأنه عملية فنية بالإضافة إلى كونه عملية اجتماعية، وتدور العملية الفنية حول المعالجة الفعالة والتفسير والاستجابة للمعلومات النوعية والكمية، في حين تدور العملية الاجتماعية حول طريقة فهم الأشخاص لمعرفتهم ومهاراتهم وخبراتهم الصريحة والضمنية في العمل. وفي نفس السياق يرى كلٌّ من (Škerlavaj, Song and Lee 2010) التعلم التنظيمي بأنه عملية تحويل المعرفة التنظيمية إلى عمل يساعد في تغيير السلوك الفردي والتنظيمي. ويرى كلٌّ من (Franco and Haase 2009) (Van Grinsven and Visser 2011) التعلم التنظيمي بأنه العملية التشغيلية للحصول على

تأثير التعلم التنظيمي على الأداء في ظل توسيط الابتكار الفكري والتطبيق على شركات قطاع الأعمال

إيمان به لطفي محمد العال محامد

المعلومات وتحويلها إلى معرفة، ككشف وتصحيح للخطأ، حيث يكون الخطأ صراعاً بين ما تهدف المنظمة إلى الوصول إليه وما يتحقق بالفعل.

أما كلٌّ من (Pérez López, Manuel Montes Peón and José Vazquez Ordás 2005)، (Kalmuk and Acar 2015) فيرون التعلم التنظيمي بأنه عملية ديناميكية لخلق المعرفة واكتسابها وتكاملها؛ بهدف تطوير الموارد والقدرات التي تتيح للمنظمات أداء أفضل؛ من خلال افتراضات أساسية؛ تتمثل في ضرورة دمج المعرفة في جميع أنشطة المنظمة.

في هذا البحث، تم استخدام التعريف المقدم من كلٍّ من (Templeton, Lewis and Snyder 2002). حيث يحتوي على توليفة من ٧٨ تعريفاً واضحاً للتعلم التنظيمي. حددوا التعلم التنظيمي كمجموعة من العمليات (اكتساب المعلومات والمعرفة، توزيع المعلومات والمعرفة، تفسير المعلومات والمعرفة، الذاكرة التنظيمية) في المنظمة التي تؤثر عمداً وعن غير قصد إيجاباً على أداء المنظمة.

بناء على ما سبق وسعيًا لتحقيق أهداف الدراسة، فقد اعتمد الباحث على أبعاد التعلم التنظيمي كما حددها كلٌّ من (Flores, Zheng et al. 2012)، (Sánchez, Vijande et al. 2011)، (Tippins and Sohi 2003). والتي تتمثل في أربعة أبعاد، وهي: اكتساب المعلومات والمعرفة – نشر المعلومات والمعرفة – تفسير المعلومات والمعرفة – الذاكرة التنظيمية.

فيما يلي إيضاح لهذه الأبعاد:

١/١ اكتساب المعلومات والمعرفة:

تعتبر أولى عمليات البناء المعرفي للمنظمة التي تستخدمها المنظمة للحصول على معلومات ومعرفة جديدة (عياد، ٢٠١٤). بهدف تمكين العاملين من تكوين رؤى ووجهات نظر إضافية أو بديلة عن المعرفة الموجودة (Brix 2014). ويمكن اكتساب المعلومات والمعرفة من داخل المنظمة وذلك من خلال البحث والتطوير، توليد طرق جديدة للتعامل مع المواقف، أو من خارج المنظمة من خلال تعيين موظفين جدد كانوا يعملون مع المنافسين، استطلاعات العملاء، الشبكات الصناعية أو من المنظمات الأخرى (Lyles 2014).

٢/١ نشر المعلومات والمعرفة:

هي العملية التي يشارك فيها العاملون المعلومات والمعرفة داخل المنظمة، من خلال تقاسم المعرفة من مصادر مختلفة؛ بهدف بناء أسس المعرفة التنظيمية (مناع، ٢٠١٧). ويمكن للمنظمة نشر وتوزيع المعرفة من خلال وسائل وأساليب نقل وتبادل المعلومات التقليدية أو الحديثة، ومن أمثلة وسائل نقل وتبادل المعلومات التقليدية الاتصالات التقليدية بين المنظمة وأعضائها في المستويات التنظيمية المختلفة، أو بين المنظمة وأصحاب المصلحة المشتركين معها. ومن أمثلة وسائل نقل وتبادل المعلومات الحديثة مجموعات الإدراك والتي تعتبر أهم آليات نشر المعرفة التي يمكن الاعتماد عليها بدرجة موثوق فيها

تأثير التعلم التنظيمي على الأداء في ظل توسيع الابتكار الفني والتطبيق على شركات قطاع الأعمال

إيمانج لطفي محمد العال محامد

باعتبارها نظم الاتصالات الحديثة المرتبطة بالحاسبات الإلكترونية، والتي تسهل عمليات تحويل وتدفق المعرفة من وإلى الوحدات التنظيمية الفرعية أو على مستوى الأفراد أو بين المنظمة والمنظمات الأخرى (Cefis and Marsili 2005) (Oltra and Alegre 2011).

٣/١ تفسير المعلومات والمعرفة:

يحدث تفسير المعلومات والمعرفة عندما يعطي الأفراد المعنى للمعلومات، وتترجم الأحداث وتتطور المفاهيم (Jiménez-Jiménez and Sanz-Valle 2011). وذلك بهدف إعطاء معنى للمعلومات، وتسهيل تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة بما يساهم في دمج المعرفة إلى الخرائط الإدراكية؛ فيعاد تشكيلها أو تغييرها. وذلك من خلال تبادل المعلومات، ومستودعات المعرفة المشتركة، ومنتديات النقاش وعمليات المراسلات (Saki, Shakiba and Savari 2013) (Gomes and Wajahn 2017).

٤/١ الذاكرة التنظيمية:

الذاكرة التنظيمية هي المعلومات والمعرفة المخزنة من تجارب وخبرات المنظمة لاستخدامها في المستقبل، فبدون الذاكرة التنظيمية سيكون للمنظمة حياة قصيرة؛ بسبب دوران الموظفين مع مرور الوقت. (Jiménez-Jiménez and Sanz-Valle 2011). ويمكن تفعيل عملية الذاكرة التنظيمية من خلال تحويل المعرفة الفردية الضمنية لمعرفة مشتركة ضمنية، تحويل المعرفة الكامنة على مستوى المنظمة إلى معرفة معلنة، وتحويل المعرفة المعلنة على مستوى الفرد إلى معرفة معلنة على مستوى المنظمة، ومن ثم دمج المعرفة في البناء التنظيمي والإجراءات التنظيمية ولوائح العمل (Camisón and Villar-López 2011).

(٢) الابتكار الفني (المفهوم – الأبعاد):

في عام ١٩٣٤ كان Shumpeter هو أول باحث يُعرّف الابتكار الفني على أنه منتجات، عمليات جديدة، مصادر جديدة للإمداد، أسواق جديدة، أو طرق جديدة لتنظيم الأعمال (Giniuniene and Jurksiene 2015). ويري كلٌّ من (Verganti and Norman 2012) أن العلماء الحاليين يشددون على أن الابتكار الفني هو عملية يمكن تكرارها باستمرار، ويمكن أن تظهر في أشكالٍ عديدة. والغرض من الابتكار الفني هو استخدام الظروف والفرص الحديثة التي تشكلت في البيئة من أجل تأطير قيمة جديدة واكتساب ميزة تنافسية (Liddle 2013). وتشير دراسة (Hung et al. 2011) إلى أن الابتكار الفني يمكن أن يحدث في ثلاثة مجالات "المنتجات، والعمليات، والمنظمات"، ويجمع بين تطوير وتنفيذ أفكار أو أنظمة أو منتجات أو تقنيات جديدة.

بناء على ما سبق وسعيًا لتحقيق أهداف البحث، فقد اعتمد الباحث على بُعدين للابتكار الفني؛ كما حددهما كلٌّ من (Subramanian and Nilakanta 1996) واللذان يتمثلان في ابتكار المنتجات، وابتكار العمليات، وذلك كما يلي:

١/٢ ابتكار المنتجات:

ابتكار المنتج يعنى إدخال منتجات/خدمات جديدة، أو تحقيق تحسن قوى في المنتجات/الخدمات الحالية (الشروف، ٢٠١٢). وذلك بهدف جذب عملاء جدد لزيادة الحصة السوقية والأداء. ويرى كل من (WUJIABUDULA and ZEHIR 2016) أن ابتكار المنتج هو السبيل الأمثل الذى تتنافس فيه الشركات، وتنمو فيه من خلال تسخير المعرفة الجديدة والتكنولوجيا المبتكرة.

٢/٢ ابتكار العملية:

يعنى ابتكار العملية تنفيذ / تغيير طريقة إنتاج / توزيع جديدة؛ بهدف تخفيض تكاليف إنتاج أو توزيع الوحدة (Husain, Dayan and Di Benedetto 2016). وذلك من خلال تحسين أساليب الإنتاج واللوجيستيات بشكل أكبر في الأنشطة الداعمة مثل: الشراء والمحاسبة والصيانة والحوسبة. ويضمن ابتكار العمليات تحقيق تحسن قدرة في المعدات والتكنولوجيا والبرمجيات الخاصة بطريقة الإنتاج (الشروف، ٢٠١٢).

(٣) الأداء (المفهوم – الأبعاد):

يمكن القول: إن أداء المنظمة هو أهم بناء في بحوث الإدارة (Dharmadasa 2009)، وتعتبر دراسة الأداء أمراً معقداً، وذلك لوجود توقعات مختلفة لأصحاب المصالح وطبيعة التنظيم وتأثير الوقت على الأداء لذا يرى الباحثون أن الأداء ليس بناءً أحادي البعد (Richard, Devinney et al. 2009)، ويرى (Marshall, 2010) أن الأداء في الأدب الأكاديمي والتطبيقي يعانى من مشكلتين رئيسيتين؛ تتمثل المشكلة الأولى في تعريف المفهوم، الثانية في كيفية قياسه.

توجد فلسفات مختلفة حول الأداء التنظيمي (Reschka, Bagschik et al. 2015)، وتعتمد قدرة أية منظمة على تحقيق الأهداف المحددة للاحتفاظ بالأرباح، والقدرة على المنافسة، وزيادة الحصة السوقية، والحفاظ على البقاء على المدى الطويل، على استخدام الاستراتيجيات التنظيمية وخطط العمل المعمول بها.

تناولت الأدبيات مجموعة متنوعة من تعريفات أداء المنظمات، مع الإشارة المتكررة إلى مدى كفاءة وفعالية المنظمة في استخدام مواردها في توليد النتائج الاقتصادية المخططة (Barney 2014). ويرى Hamon, 2003 أن أداء المنظمة هو مؤشر يقيس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها (Ho 2011). أما كل من (Daft & Marcic, 2009) فيريان أن الأداء هو الإجراءات التي تحدد بها المنظمة درجة تحقيق أهدافها.

يشير كل من (Heinrich and Fournier 2004) أنه لا توجد طريقة مثلى لقياس الأداء ودراسته، وأن الأداء نتيجة لتراكم المعرفة داخل المنظمة. أما (Boyne 2003) فقد حدد مؤشرات الأداء في كل من كمية وجودة المخرجات، الكفاءة، الأداء المالي، ورضا العملاء. وكشفت دراسة (Popovich and Brizius 1998) أن المنظمات عالية الأداء كانت واضحة حول كل من: المهام، النتائج المرغوبة، تمكين العاملين، وتحفيز العاملين

تأثير التعلم التنظيمي على الأداء في ظل توسيع الأبتكار الفني والتطبيق على شركات قطاع الأعمال

إيهاب لطفي محمد العال محامد

على النجاح. أما (Dharmadasa 2009) فيرى أنه وفقاً لأدبيات الأعمال؛ هناك نوعان من الفكر السائد حول محددات أداء الشركات؛ يعتمد أحدها على العوامل الموجودة في البيئة الخارجية للشركة، ويستند الآخر إلى عوامل تنظيمية داخلية. وفي نفس السياق: اقترح كل من (Brewer and Selden 2000) مقاييس إدراكية للأداء التنظيمي تستند إلى تصنيف نظري يميز بين الأداء الداخلي والخارجي للمنظمة، ويحدد القيم الإدراكية المتعلقة بالأداء من حيث الكفاءة والفعالية.

يرى (Boyne 2003) أن القياس الإدراكي لأداء المنظمة أداة مناسبة في حالة عدم توافر البيانات الموضوعية لتقييم الأداء. وتُظهر بعض الأدلة أن مقاييس الأداء التنظيمي الإدراكي لديها ارتباطات قوية مع مقاييس الأداء التنظيمي الموضوعية، ويرى (Selden and Sowa 2004) أن المقاييس القائمة على الملاحظة تستند على معتقدات العاملين حول الأداء الفعلي. واقترح Delaney and Huselid, 1996 طريقتين لتقييم الأداء التنظيمي، هما الأداء التنظيمي وأداء السوق؛ من خلال دراسة جودة المنتج أو الخدمة وعلاقات العمل ورضا العملاء ونمو المبيعات (Jiménez-Jiménez and Sanz-Valle 2011). وبناء على ما سبق؛ فقد اعتمد الباحث على المفهوم الإدراكي للأداء.

ثالثاً: الدراسات السابقة:

تناول هذا البحث كشف العلاقة بين كل من التعلم التنظيمي، والابتكار الفني، والأداء. ويستعرض الباحث أهم نتائج بعض الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات كما يلي:

(١) دراسات تناولت العلاقة بين التعلم التنظيمي والابتكار الفني:

تشير دراسات عديدة إلى وجود علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي والابتكار الفني. على سبيل المثال: يوضح كل من (Alegre and Chiva 2008) ارتباط الابتكار الفني بقدرة التعلم التنظيمي؛ وأنه أحد العوامل التي تسبق الابتكار. وبالمثل، يوضح كل من (Forrester 2000) (Yeung, Lai and Yee 2007) (Raj and Srivastava 2016) وجود تأثير مباشر للتعلم التنظيمي على الابتكار.

أظهرت نتائج دراسة (Jiménez-Jiménez and Sanz-Valle 2011) أن التعلم التنظيمي هو العمود الفقري للابتكار، وهو جوهر إنشاء ومعالجة المعرفة، حيث يدعم الإبداع، ويلهم المعرفة والأفكار الجديدة التي لها تأثير محتمل على الابتكار. وأشارت نتائج دراسة (Keskin 2006) إلى وجود علاقة إيجابية بين اكتساب المعرفة وابتكار المنتجات. وفي نفس الصدد؛ أشارت دراسة (Cefis and Marsili 2005) إلى أن اكتساب المعلومات كإحدى عمليات التعلم التنظيمي يعتبر متغيراً استراتيجياً للشركات التي تسعى إلى إدخال منتجات جديدة أو إنشاء أسواق جديدة؛ بسبب الحاجة إلى الابتكار من أجل البقاء في السوق في ظل المنافسة الشديدة. كما أوضحت دراسة (Ussahawanitchakit 2008) أن الذاكرة التنظيمية واستخدام المعلومات الخارجية والإجراءات الرسمية للاحتفاظ بالمعرفة؛ يعززان الابتكار. وتوصلت دراسة (Salim and Sulaiman 2011) إلى أن

التعلم التنظيمي هو العنصر الأساسي للشركات التي تسعى إلى إطلاق منتجات جديدة أو إنشاء أسواق جديدة؛ بسبب ضرورة الابتكار المستمر في المنظمة من أجل مواصلة المنافسة الشديدة.

(٢) دراسات تناولت العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء:

قامت دراسة (Pérez López et al. 2005) بتحليل العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء لعينة من ١٩٥ منظمة تعمل بأسبانيا، وتوصلت الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي يساهم بشكل إيجابي في النتائج الاقتصادية والمالية للشركات محل الدراسة. وتوصلت دراسة (Vargas 2015) أن هناك علاقة طردية بين التعلم التنظيمي والأداء خاصة في الأوضاع غير المستقرة التي تتطوى على منافسة قوية. وفي نفس السياق: توصلت دراسة Tippins & Sohi, 2003 إلى أن مراحل عملية التعلم التنظيمي لها تأثير إيجابي على أداء المنظمة (Tippins and Sohi 2003).

كما كشفت نتائج الدراسة التي أجراها (Brockman and Morgan 2003) أن التعلم التنظيمي هو الأساس للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، ومتغير رئيس في تعزيز الأداء التنظيمي، فالشركات القادرة على التعلم تتمتع بفرصة أفضل لاستشعار الأحداث والاتجاهات في السوق. ونتيجة لذلك عادة ما تكون منظمات التعلم أكثر مرونة وأسرع في الاستجابة للتحديات الجديدة من المنافسين، والتي تمكن الشركات من الحفاظ على المزايا التنافسية طويلة الأجل. أما دراسة (Jonathan 2015) فقد توصلت إلى أن ٦٠% من التغيير في أداء المنظمة يرجع إلى التعلم التنظيمي. في حين توصلت دراسة (Song 2008) إلى أن خلق المعرفة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء المنظمة، ويعتبر مقياساً بديلاً لنتائج الأعمال. وفي نفس السياق: توصلت دراسة (Grundhoefer 2013) إلى أن التعلم التنظيمي يؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والتنظيمي عندما يتم نشر وتفسير المعلومات والمعرفة بفاعلية في جميع أنحاء المنظمة.

في حين توصلت دراسة (Coats 2015) التي سعت لمقارنة أداء الشركات التي تمتلك ثقافة تعلم تنظيمية والتي لا تمتلك- إلى عدم وجود اختلاف في الأداء بين المنظمات التي تمتلك ثقافة تعلم تنظيمي والتي لا تمتلك ثقافة تعلم تنظيمي.

(٣) دراسات تناولت العلاقة بين الابتكار الفنى والأداء:

وفقاً لدراسة (Zahra, Ireland and Hitt 2000)؛ فإن الابتكار الفنى يمكن الشركات من تقديم مجموعة متنوعة من المنتجات التي تعمل على تحسين الأداء. وتوصلت دراسة (Salim and Sulaiman 2011) أن ابتكار المنتجات والعمليات أكثر العوامل المؤثرة في الأداء. وعضدت نفس النتائج دراسة (Van Auken, Madrid-Guijarro and Garcia-Perez-de-Lema 2008) التي قامت بدراسة ١٠٩١ منظمة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في أسبانيا، وتوصلت إلى أن الابتكار يؤثر إيجاباً على أداء الشركات. كما توصلت دراسة كل من (Abdiaziz and Yassin 2014)، (Jiménez-

(Campos and de Pablos 2004) (Jiménez and Sanz-Valle 2011) (Salavou 2002) إلى وجود تأثير قوى للابتكار الفني على أداء المنظمة متمثلاً في الربحية والحصة السوقية ونمو المبيعات. وفي نفس السياق: بحثت دراسة (Rhee, Park et al. 2010) العلاقة بين الابتكار الفني وأداء الشركة في ٣٣٣ شركة في كوريا الجنوبية، وتوصلوا إلى استنتاج؛ مفاده أن الابتكار له تأثير إيجابي قوى على أداء الشركة. على الرغم من العلاقة الإيجابية بين الابتكار الفني والأداء التي تم التوصل إليها في الدراسات السابقة، فإن الصلة بين قدرة الابتكار الفني والأداء في المنظمة ليست لها أية نتائج قاطعة، على سبيل المثال: توصلت دراسة (Kemp et al. 2003) إلى أن الابتكار الفني يرتبط مع معدل الدوران ونمو العمالة، ولكن الربح والإنتاجية ليس لهما تأثير في الشركات الهولندية. وبالمثل، لم يجد (Uhlner, Zhou and Tan 2007) أي تأثير إيجابي للابتكار (المنتجات الجديدة والخدمات الجديدة) على الشركات الهولندية. وتوصلت دراسة (Simpson, Siguaw and Enz 2006) إلى أن الابتكار الفني نشاط مكلف وله نتائج سلبية، مثل: زيادة التعرض لمخاطر السوق، زيادة التكاليف، عدم رضا الموظف أو التغييرات غير المبررة.

(٤) دراسات تناولت العلاقة بين التعلم التنظيمي والابتكار الفني والأداء:

على الرغم من أن الباحثين يقررون بالتأثير الإيجابي للتعلم التنظيمي على أداء المنظمة، فإنه يقال أيضاً أن هذه العلاقة يتوسطها الابتكار. وتشير العديد من الدراسات إلى أن التعلم التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي مباشر على الأداء التنظيمي وبشكل غير مباشر من خلال الابتكار الفني. (Bolívar-Ramos, García-Morales and García-Sánchez) (2012) (Gomes and Wojahn 2017) (Jiménez-Jiménez and Sanz-Valle) (2011).

ويرى كلٌّ من (Baker and Sinkula 2002) أن التعلم التنظيمي يسمح للمنظمة بتفعيل قدراتها التي تعزز الابتكار الفني، والذي بدوره ينعكس إيجاباً على الأداء. وعلى نفس المنوال؛ يساعد التعلم التنظيمي على تحسين قدرات الموظف من أجل توسيع عملية ابتكار منهجي؛ تساعد على تعزيز إنتاجية المنظمة (Husain, Dayan and Di Benedetto) (2016). وكشف (Salim and Sulaiman 2011) أن التعلم التنظيمي يؤدي إلى توليد المعرفة الجديدة، وهو أمر ذو صلة بقدرة الابتكار الراسخة التي تساهم في تحسين الأداء. في هذا السياق يرى (Jiménez-Jiménez and Sanz-Valle 2011) أن الابتكار الفني يتطلب قيام العاملين بتوليد معارف جديدة وتبادلها؛ لينعكس على الأداء بالإيجاب.

في حين توصلت دراسة (Baker and Sinkula 2002) إلى أن التعلم التنظيمي يسمح للمنظمة بتطوير القدرات التي تعزز الابتكار الفني، وأن الابتكار الفني هو ما يؤثر إيجاباً على الأداء. في حين توصلت دراسة (Jyoti, Chahal and Rani 2017) إلى أن الابتكار الفني لا يتوسط العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء.

أما دراسة (Mol and Birkinshaw 2009) فقد توصلت إلى أن الذاكرة التنظيمية تعد مصدرًا داخليًا للمعرفة، وتساهم بشكلٍ قوى في إدخال الابتكار الفني، ويمكن أن تكون المعرفة المتاحة للشركة فيما يتعلق بالعملاء أو المنافسين بمثابة مصدر إلهام للإبداع التنظيمي (Birkinshaw and Mol 2006). وترى دراسة (Camisón and Villar- López 2011) أن المعرفة المخزنة في الذاكرة التنظيمية حول العملاء والأسواق يمكن أن تؤدي إلى التحديد المبكر للتغيرات في تفضيلات المستهلكين، وتسهيل إدخال أدوات تسويقية جديدة؛ لتمييز منتجات الشركة عن منتجات منافسيها.

بعد استعراض أهم نتائج الدراسات السابقة؛ يمكن الخروج بما يلي:

١- ندرة الدراسات العربية المتعلقة بالتعلم التنظيمي والأداء، حيث لا توجد أي دراسة عربية -حسب علم الباحث- تناولت هذا المفهوم بالرغم من أهميته كمحدد هام لتحسين الأداء، علاوة على قلة الدراسات العربية حول التعلم التنظيمي والابتكار الفني - حسب علم الباحث-.

٢- على الرغم من أن الأبحاث السابقة قد حققت في العلاقة المباشرة بين التعلم التنظيمي وأداء المنظمة وكذلك الابتكار الفني والأداء، فلم يجر أي منها اختبارًا تجريبيًا للتأثير غير المباشر (المتداخل) للابتكار الفني بين التعلم التنظيمي وأداء المنظمة.

٣- على الرغم من أن الأدب يدعم المفهوم الرابط بين التعلم والابتكار الفني، إلا أن البحث العلمي حتى الآن لا يقدم أدلة تجريبية كافية حول طبيعة هذه العلاقة. وبالإضافة إلى ذلك، يصعب تعميم استنتاجات الدراسات السابقة؛ بسبب الاختلافات بين غرضها الرئيس وعيانتها ومنهجياتها والتدابير التي تستخدمها (Darroch and McNaughton 2002).

٤- اقتصر الدراسات السابقة التي تمت لتحديد العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء على العلاقات المباشرة بين المتغيرين، وعدم وجود أية دراسة -حسب علم الباحث- استهدفت تحديد العلاقات غير المباشرة بينهما.

بناء على ما سبق؛ فإن الباحث في هذه الدراسة يسعى إلى تحديد طبيعة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للتعلم التنظيمي على الأداء في ظل توسيط الابتكار الفني

رابعًا: تساؤلات البحث:

يطرح الباحث تساؤلات البحث على النحو التالي:

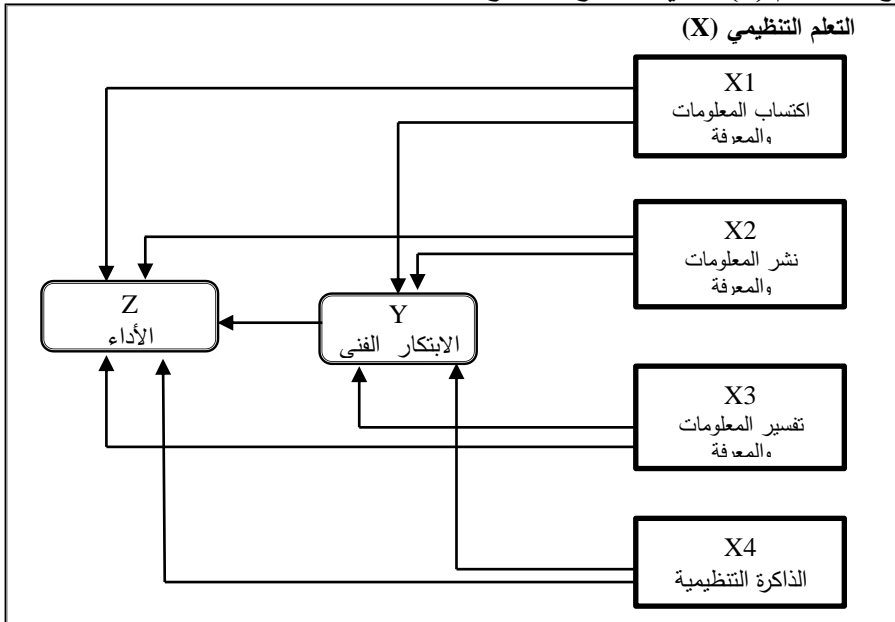
- ١- ما مدى توافر أبعاد التعلم التنظيمي بشركات قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج موضع التطبيق؟
- ٢- ما مدى توافر مستوى الابتكار الفني بشركات قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج موضع التطبيق؟
- ٣- ما هو حجم وطبيعة تأثير التعلم التنظيمي على الأداء عند توسيط الابتكار الفني؟

خامساً: أهداف البحث:

- يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تتمثل فيما يلي:
- 1- التعرف على مدى توافر أبعاد التعلم التنظيمي بشركات قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج موضع التطبيق.
 - 2- التعرف على مدى توافر أبعاد الابتكار الفني بشركات قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج موضع التطبيق.
 - 3- الوقوف على تأثير التعلم التنظيمي على الأداء عند توسيط الابتكار الفني. في ضوء نتائج البحث، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن الاستفادة بها في الواقع العملي للشركات موضع التطبيق.

سادساً: فروض البحث:

- في ضوء تساؤلات البحث، وأهدافه وبعد مراجعة الدراسات السابقة، فقد تمت صياغة الفروض التالية:
- 1- لا تتوافر أبعاد عمليات التعلم التنظيمي لدى العاملين بالشركات محل الدراسة.
 - 2- لا تتوافر أبعاد الابتكار الفني لدى العاملين بالشركات محل الدراسة.
 - 3- لا يوجد تأثير لأبعاد عمليات التعلم التنظيمي على الأداء في ظل توسيط الابتكار الفني.
- يوضح شكل رقم (1) التالي النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات البحث وفقاً للفرض الثالث.



شكل رقم (1) النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحث.

سابعاً: أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها مما يلي:

(١) الأهمية العلمية:

١/١ إلقاء مزيد من الضوء على التعلم التنظيمي وعمليات اكتسابه وتفعيله في دعم الابتكار الفني وتحسين أداء المنظمة، وأنها تعدّ جهداً لاستكمال الدراسات السابقة بالتطبيق على البيئة المصرية التي تعاني من قصور شديد فيما يتعلق بدراسات التعلم التنظيمي والابتكار الفني، وبما يساعد على فتح المجال أمام بعض الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في مجال التعلم التنظيمي والابتكار الفني.
٢/١ المساعدة في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث، وتحديد تأثير العلاقة المركبة والمتداخلة بين كل من التعلم التنظيمي والأداء؛ من خلال توسط متغير الابتكار الفني، وذلك في البيئة المصرية.

(٢) الأهمية العملية:

١/٢ مساعدة شركات قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج على تطوير عمليات التعلم التنظيمي.
٢/٢ إن الوقوف على مستوى الابتكار الفني بشركات قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج موضع التطبيق - قد يسهم في مساعدة القائمين على تلك الشركات للعمل على دعم هذه الابتكارات ومحاولة علاج ما يعوق تحقيق الابتكار الفني المرغوب؛ من خلال خلق بيئة العمل المدعومة لهذا الغرض.
٣/٢ إن التعرف على أداء الشركات موضع الدراسة، يساعد القائمين على تلك الشركات في إدخال التغيرات المطلوبة لتفعيل أنشطتها، وتحقيق أهدافها في خدمة المساهمين.

ثامناً: أسلوب البحث:

يتضمن كلاً من متغيرات البحث وكيفية قياسها، مجتمع البحث والعينة، أسلوب جمع المعلومات والبيانات، أداة جمع البيانات، أساليب التحليل الإحصائي للبيانات، محددات البحث، وذلك على النحو التالي:

أ- متغيرات البحث وكيفية قياسها:

تناول هذا البحث تأثير التعلم التنظيمي على الأداء في ظل توسط الابتكار الفني، وعليه تتمثل متغيرات البحث فيما يلي:

- ١- التعلم التنظيمي (متغير مستقل). (X)
- ٢- الابتكار الفني (متغير وسيط). (Y)
- ٣- الأداء (متغير تابع). (Z)

فيما يلي إشارة إلى أدوات قياس هذه المتغيرات:

١- قياس متغير التعلم التنظيمي:

وفقاً لطبيعة وأهداف الدراسة، فقد اعتمد الباحث في قياس التعلم التنظيمي على الأداة التي قدمها Huber, 1991؛ نظراً لأنها أكثر شمولية، وتتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، وهو الأمر الذي دفع العديد من الباحثين للاعتماد عليها عند قياس التعلم التنظيمي، مثل: (Flores, Zheng et al. 2012)، (Sánchez, Vijande et al. 2011). كما أنها تتسم ببساطتها ووضوح عباراتها، حيث تتناول هذه الأداة عدد (٤) أبعاد رئيسية هي: (اكتساب المعلومات والمعرفة - نشر المعلومات والمعرفة- تفسير المعلومات والمعرفة- الذاكرة التنظيمية).

٢- قياس متغير الابتكار الفني:

وفقاً لطبيعة وأهداف الدراسة، اعتمد الباحث في قياس الابتكار الفني على الأداة المعدة بواسطة (Manu 1992)؛ نظراً لأنها أكثر شمولية، وتتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، وهو الأمر الذي دفع العديد من الباحثين للاعتماد عليها عند قياس الابتكار، مثل: (Jiménez-Jiménez and Sanz-Valle 2011) (الشروف، ٢٠١٢). تتضمن هذه الأداة بُعدين رئيسيين هما (ابتكار المنتجات - ابتكار العمليات).

٣- قياس متغير الأداء:

تم الاعتماد على مقياس (Delaney and Huselid 1996) لقياس الأداء، وذلك نظراً لاستخدامه في بيئات مختلفة، أن هذا المقياس يصلح لقياس الأداء، فضلاً عن أنه يتمتع بالصدق والثبات، وتم استخدامه من قبل العديد من الباحثين، مثل: (Vermeeren, Kuipers et al. 2014) (Eisenbeiss, Van Knippenberg et al. 2015).

ب- مجتمع البحث، العينة:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بشركات قطاع الأعمال العام لصناعات الغزل والنسيج ولديهم خبرة لا تقل عن ثلاث سنوات في الشركات محل الدراسة، وقد بلغ إجمالي هؤلاء العاملين وفقاً لسجلات (وزارة الاستثمار، مركز معلومات قطاع الأعمال العام، ٢٠١٧) (إدارة شؤون العاملين بالشركات موضع الدراسة) ٥٨١٥٨ عاملاً، موزعين على عدد ١٧ شركة، بعد استبعاد الشركات المتوقفة عن العمل؛ سواء للتصفية (بورسعيد للغزل والنسيج والشركة العربية للسجاد والمفروشات بدمهور، والشركة الشرقية للكتان والقطن)، أو التوقف الكلي (الشركة العامة لمنتجات الجوت)، أو العاملة في نشاط معدات الغزل والنسيج (مصر لصناعية معدات الغزل والنسيج). وتم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية؛ نظراً لوجود إطار كامل غير متقدم بأسماء وعناوين المفردات الداخلة في مجتمع الدراسة. وجدول رقم (١) التالي يوضح حجم مجتمع البحث وتوزيع العينة ونسبة الردود الصحيحة، وذلك من خلال المعادلة التالية (إدريس، ٢٠١٦):

$$n = \frac{N(Z^2 S^2)}{Ne^2 + Z^2 e^2}$$

تأثير التعلم التنظيمي على الأداء في ظل توسيط الابتكار الفكري والتطبيق على شركات قطاع الأعمال
إيهاب لطفي محمد العال محامد

حيث إن:

n = حجم العينة.
 Z = الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة ٩٥% وهي ١.٩٦.
 S^2 = الانحراف المعياري في العينة* وهو ٠.٥.
 e = نسبة الخطأ المسموح به، والمنتشر على طرفي التوزيع بمقدار متساوي وهي ٥%.
 N = حجم المجتمع.

باستخدام المعادلة السابقة؛ أمكن حساب عينة العاملين في الشركات محل الدراسة، كما يلي:

$$\text{حجم العينة} = \frac{٥٨١٥٨ [١.٩٦]^2 (٠.٥)^2 \pm ٣٨٢}{[١.٩٦]^2 + (٠.٥)^2} = ٥٨١٥٨$$

فيما يلي جدول رقم (١) يبين توزيع حجم العينة على الشركات موضع التطبيق.

جدول رقم (١)

حجم مجتمع البحث بشركات قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج وتوزيع العينة وعدد ونسبة الردود الصحيحة بكل شركة منها

م	اسم الشركة	المجتمع	النسبة إلى إجمالي المجتمع (%)	نصيب الشركة من العينة	الاستقصاءات المستلمة	نسبة الردود الصحيحة
١	الأهلية للغزل والنسيج	٧٧٩	١.٣٤	٥	٤	٨٠%، ١%*
٢	الذهيالية للغزل والنسيج	٢٣٧٠	٤.٠٨	١٦	١٥	٩٤%، ٤%*
٣	الدلتا للغزل والنسيج	٣٥٧٥	٦.١٥	٢٣	٢٠	٨٧%، ٦%*
٤	السيوف للغزل والنسيج	١٢٩٤	٢.٢٢	٨	٨	١٠٠%، ٢%*
٥	المحمودية للغزل	٧٩٣	١.٣٦	٥	٥	١٠٠%، ١%*
٦	المصرية لغزل ونسج الصوف- وولتكس	١١٨٣	٢.٠٣	٨	٧	٨٧%، ٢%*
٧	النصر للأصواف والمنسوجات- سنيا	٢٦٤٣	٤.٥٤	١٧	١٥	٨٨%، ٤%*
٨	النصر للغزل والنسيج شوربجي	٧٥٨	١.٣٠	٥	٤	٨٠%، ١%*
٩	النصر للغزل والنسيج والصباعة- المطلة	٣٣٢١	٥.٧١	٢٢	١٧	٧٧%، ٥%*
١٠	الوجه القبلي للغزل والنسيج	١٦٩٠	٢.٩١	١١	٩	٨٢%، ٣%*
١١	دمياط للغزل والنسيج	٢٥١٢	٤.٣٢	١٦	١٦	١٠٠%، ٥%*
١٢	كوم حمادة للغزل	٩٠٦	١.٥٦	٦	٦	١٠٠%، ٢%*
١٣	مصر الوسطى للغزل والنسيج	٦٠١	١.٠٣	٤	٤	١٠٠%، ١%*
١٤	مصر حلوان للغزل والنسيج	٣٢٠٢	٥.٥١	٢١	١٩	٩٠%، ٦%*
١٥	مصر للغزل والنسيج الرفيع / كفر الدوار	٨.٠٩٢	١٣.٩١	٥٣	٤٧	٨٩%، ٤.٤%*

تأثير التعلم التنظيمي على الأداء في ظل توسيط الابتكار الفكري والتطبيق على شركات قطاع الأعمال

إيهاب لطفي محمد العال محامد

١٦	مصر للغزل والنسيج بالمحلة الكبرى	٢٠٧١٧	٣٥.٦٢	١٣٦	١١٩	٨٧%، ٣٥%**
١٧	مصر لمعدات الغزل والنسيج	٣٧٢٢	٦.٤٠	٢٤	٢٢	٩٢%، ٧%**
	الإجمالي	٥٨١٥٨	١٠٠	٣٨٢	٣٣٧	٨٨%، ١٠٠%**

المصدر: مركز معلومات قطاع الأعمال العام، إدارة شؤون العاملين بالشركات موضع الدراسة.

(* تشير إلى نسبة الردود من العينة الأصلية.

(**) تشير إلى نسبة الردود من إجمالي العينة الحقيقية.

ج- أسلوب جمع المعلومات والبيانات:

١- أسلوب الدراسة المكتبية:

اعتمد الباحث على أسلوب الدراسة المكتبية؛ من خلال الاطلاع على المراجع العلمية العربية والأجنبية، والتي أمكن للباحث الحصول عليها وتناولت متغيرات البحث، وتتضمن: الكتب، الأبحاث العلمية، وذلك بهدف بناء الإطار النظري والفكري للبحث.

٢- أسلوب الدراسة الميدانية:

اعتمد الباحث على أسلوب الدراسة الميدانية باستخدام قائمة استقصاء؛ بهدف التعرف على آراء العاملين بالشركات موضع التطبيق؛ فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي والابتكار الفني والأداء.

د- أداة جمع البيانات:

تمثلت أداة جمع البيانات الأولية في قائمة استقصاء موجهة إلى جميع العاملين، والذين لديهم خبرة ثلاث سنوات على الأقل في العمل بشركات قطاع الأعمال العام للقطن والغزل والنسيج والملابس، وذلك اعتماداً على أسلوب الحصر الشامل، وقد تضمنت هذه القائمة ثلاثة أقسام، وهي:

القسم الأول: يتعلق بقياس متغير التعلم التنظيمي، والذي يتضمن أربعة أبعاد رئيسة تغطيها (إحدى وثلاثون) عبارة، وتم توزيعها على النحو التالي: (اكتساب المعلومات والمعرفة: ويعبر عنه بعدد (عشر) عبارات- نشر المعلومات والمعرفة: ويعبر عنه بعدد (ثمان) عبارات- تفسير المعلومات والمعرفة: ويعبر عنه بعدد (سبع) عبارات- الذاكرة التنظيمية: ويعبر عنها بعدد (٦) عبارات).

القسم الثاني: يتعلق بقياس متغير الابتكار الفني، ويتضمن بُعدين رئيسيين، تغطيها عدد (إحدى عشرة) عبارة، وتم توزيعها على النحو التالي (ابتكار المنتج: ويعبر عنه بعدد (٦) عبارة - ابتكار العملية: ويعبر عنه بعدد (٥) عبارات).

القسم الثالث: يتعلق بقياس متغير الأداء، ويتضمن بُعدين رئيسيين، تغطيها عدد (إحدى عشرة) عبارة، وتم توزيعها على النحو التالي (الأداء المؤسسي: ويعبر عنه بعدد (سبع) عبارات - أداء السوق: ويعبر عنه بعدد (أربع) عبارات).

صدق وثبات المقياس المستخدم:

تأثير التعلم التنظيمي على الأداء في ظل توسيط الابتكار الفني والتطبيق على شركات قطاع الأعمال

إيمان محمد لطفي محمد العال محمد

برغم من اعتماد الباحث على أدوات قياس لمتغيرات تتمتع بصدقها وثباتها، فإنه كان حريصاً على إجراء اختبارات صدق وثبات للأداة المستخدمة في هذا البحث، وذلك على النحو التالي:

صدق المقياس:

اعتمد الباحث في ذلك طريقة صدق المحكمين، حيث قام بعرض المقياس المستخدم بصورته النهائية على ثمانية من أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال، وكذا على ثمانية من مديري الشركات موضع التطبيق، وقد أبدى المحكمون موافقتهم على شمول المقياس لكافة متغيرات الدراسة، فضلاً عن تكامل عبارات المقياس ووضوحها.

للتأكد من مدى صلاحية أداة البحث؛ قام الباحث بإعداد أداة البحث، حيث قام بإجراء دراسة استطلاعية على عينة مكونة من (خمسين مفردة) من مفردات مجتمع البحث؛ مستخدماً بعض الأساليب الإحصائية، والتي لعل من أهمها إجراء الاتساق الداخلي-Inter consistency والذي يعتمد على قيمة معامل الارتباط البسيط لبيرسون Simple Pearson correlation coefficient، وذلك للتأكد من درجة المصادقية على أداة البحث، واتضح معنوية معاملات الارتباط التي تراوحت بين (0.705، 0.990)؛ مما يشير إلى صدق المقياس وفقاً لآراء المحكمين.

ثبات المقياس:

اعتمد الباحث في ذلك على طريقة ألفا كرونباخ، حيث تم حساب معاملات ألفا، وجاءت نتائج ثبات المقياس كما يوضحها الجدول التالي رقم (٢):

جدول رقم (٢)

نتائج اختبار ثبات قائمة الاستقصاء

متغيرات التعلم التنظيمي	معامل ألفا	متغيرات الابتكار الفني	معامل ألفا	متغير الأداء	معامل ألفا
١- اكتساب المعلومات والمعرفة.	٠.٩٤٥	١- ابتكار المنتج.	٠.٩٨٠	١- الأداء	٠.٩٧٥
٢- نشر المعلومات والمعرفة.	٠.٩٦٤	٢- ابتكار العملية.	٠.٩٧٥		
٣- تفسير المعلومات والمعرفة.	٠.٩٧٤				
٤- الذاكرة التنظيمية.	٠.٩٨٧				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق رقم (٢)؛ يتضح أن معاملات ألفا كرونباخ قد تراوحت بين (٠.٩٤٥) كحد أدنى، (٠.٩٨٧) كحد أقصى لمتغير التعلم التنظيمي، وتراوح بين (٠.٩٧٥) كحد أدنى، (٠.٩٨٠) كحد أقصى لمتغير الابتكار الفني، وبلغت قيمة ألفا كرونباخ (٠.٩٧٥) لمتغير الأداء.

تشير تلك النتائج إلى ارتفاع معاملات الثبات لأداة القياس، بما يعني إمكانية الاعتماد عليها في قياس المتغيرات محل البحث.

هـ أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

في ضوء فروض وأهداف البحث، ووفقاً لطبيعة البيانات المجمعة ميدانياً اعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية التالية:

١- الوصف الإحصائي: باستخدام الوسط الحسابي كأحد مقاييس النزعة المركزية، والانحراف المعياري كأحد مقاييس التشتت.

٢- أسلوب تحليل المسار باستخدام الأداة التحليلية Analysis of Moment

Structures المعروف بـ Amos، وهو أسلوب يفضل استخدامه في حالة توقع وجود تأثيرات مباشرة وغير مباشرة للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث يكشف هذا الأسلوب نتائج لا يمكن حسابها باستخدام تحليل الانحدار أو تحليل المسار العادي.

و- محددات البحث:

تتمثل محددات البحث فيما يلي:

١- اقتصر البحث على دراسة الأداء الإدراكي للشركات محل الدراسة دون غيره من مستويات الأداء الأخرى؛ لوجود صعوبة في الحصول على البيانات المالية لفترات ممتدة للشركات محل الدراسة.

٢- اقتصر البحث على دراسة العاملين في كافة المستويات الإدارية، وفي مختلف الإدارات والأقسام والوحدات ودون تقسيمهم إلى مجموعات؛ على افتراض أن مجتمع المسؤولين بشركات قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج يعتبر مجتمعاً متجانساً.

٣- اقتصر البحث على دراسة العاملين الذين تتوافر لديهم خبرة بالعمل لا تقل عن ثلاث سنوات.

تاسعاً: نتائج البحث التطبيقية:

يتناول الباحث فيما يلي نتائج البحث الميدانية واختبار صحة الفروض، وذلك على النحو التالي:

(١) فيما يتعلق بالفرض الأول الذي ينص على:

" لا تتوافر أبعاد عمليات التعلم التنظيمي لدى العاملين بالشركات محل الدراسة".

استخدم الباحث اختبار "ت" لعينة واحدة، حيث يتم مقارنة نتائج عينة البحث مع درجة الموافقة المثلى (٣.٧٥) (جبريل، ٢٠٠٠)، وذلك حسب المقياس المتدرج الخماسي والمطبق بأداة البحث (٣.٧٥ فأكثر). وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

تأثير التعلم التنظيمي على الأداء في ظل توسط الابتكار الفكري والتطبيق على شركات قطاع الأعمال
إيهاب لطفي محمد العال محامد

جدول رقم (٣)

نتائج اختبار "ت" لعينة واحدة والخاص بأبعاد عمليات التعلم التنظيمي

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة اختبار "ت" (ح=٣٣٦)	الوصف الإحصائي للفروق		الوصف الإحصائي (م)		أبعاد التعلم التنظيمي
			فترة الثقة لمتوسط الفروق بواقع ٩٥%	الفجوة	الخطأ المعياري	الوسط الحسابي	
م > ٣.٧٥	٠.٠٠٠	٣.٩٦٦-	(٠.١٥٢-، ٠.٤٤٧-)	٠.٢٩٩-	٠.٠٧٥	٣.٤٩٠	اكتساب المعلومات والمعرفة
م > ٣.٧٥	٠.٠٠٠	٢.٨٤١-	(٠.٧٢٧-، ٠.٤٠٠-)	٠.٢٣٦-	٠.٠٨٣	٣.٥١٤	نشر المعلومات والمعرفة
م > ٣.٧٥	٠.٠٠٠	٣.٦٤٦-	(٠.١٥٢-، ٠.٥٠٩-)	٠.٣٣٠-	٠.٠٩٠	٣.٤١٩	التفسير المشترك
م = ٣.٧٥	٠.٤٥٤	٠.٦٠٤	(٠.٢٢٤، ٠.١١٩-)	٠.٠٥٢	٠.٠٨٧	٣.٨٠٣	الذاكرة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

(*) دالة عند مستوى معنوية ١% (**) دالة عند مستوى معنوية ٥%.

أكدت النتائج بالجدول رقم (٣) على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نتائج استجابات عينة البحث؛ مقارنة مع القيمة المثلى (٣.٧٥ فأكثر)، وذلك حسب المقياس المتدرج الخماسي، وذلك على مستوى كافة نتائج الأبعاد الثلاثة (اكتساب المعلومات والمعرفة - نشر المعلومات والمعرفة- التفسير المشترك). حيث أكد على ذلك قيم اختبار "ت" لعينة واحدة وفي اتجاه واحد وذلك بدرجات حرية ٣٣٦ مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١. وقد أكد الوصف الإحصائي بالجدول على أن قيم الوسط الحسابي أقل من القيمة المثلى مما يعكس ذلك على الفجوة والتي ظهرت سلبية مما يعكس ذلك بدوره أيضاً على درجة توافر أبعاد التعلم التنظيمي الثلاثة وقد أكد على ذلك أيضاً قيمتا الحد الأدنى والأقصى لفترة الثقة للفروق بواقع ٩٥% على ذلك حيث إن كلاً من القيمتين يحملان الاتجاه السالب.

كما أكدت النتائج على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نتائج استجابات عينة البحث مقارنة مع القيمة المثلى (٣.٧٥ فأكثر) وذلك حسب المقياس المتدرج الخماسي وذلك على مستوى بُعد الذاكرة التنظيمية. حيث أكد على ذلك قيمتا اختبار "ت" لعينة واحدة وفي اتجاه واحد وذلك بدرجات حرية ٣٣٦ مما يؤكد على عدم دلالتها الإحصائية، وقد أكد الوصف الإحصائي بالجدول على أن قيم الوسط الحسابي أكبر من أو تتساوى مع القيمة المثلى مما يعكس ذلك على الفجوة والتي ظهرت إيجابية مما يعكس ذلك بدوره على درجة بُعد "الذاكرة التنظيمية". وقد أكد على ذلك أيضاً قيمتا الحد الأدنى والأقصى لفترة الثقة للفروق بواقع ٩٥% على ذلك حيث أن كل القيمة تحمل الاتجاه الموجب. مما سبق؛ يمكننا قبول صحة الفرض الأول بشكل جزئي بالنسبة لأبعاد التعلم التنظيمي (اكتساب المعلومات والمعرفة - نشر المعلومات والمعرفة- التفسير المشترك)، وعدم قبول صحة الفرض الأول للدراسة بالنسبة لبُعد (الذاكرة التنظيمية).

مما سبق يمكننا قبول صحة الفرض الأول بشكل جزئي، إذاً لا تتوافر أبعاد عمليات التعلم التنظيمي (اكتساب المعلومات والمعرفة - نشر المعلومات والمعرفة- التفسير المشترك) لدى العاملين بالشركات محل الدراسة، ويتوافر بُعد (الذاكرة التنظيمية) لدى العاملين بالشركات محل الدراسة.

تأثير التحمل التنظيمي على الأداء في ظل توسيع الأبتكار الفني والتطبيق على شركات قطاع الأعمال
إيهاب لطفي محمد العال محامد

(٢) فيما يتعلق بالفرض الثاني الذي ينص على:

لا تتوافر أبعاد الابتكار الفني لدى العاملين بالشركات محل الدراسة

استخدم الباحث اختبار "ت" لعينة واحدة، حيث يتم مقارنة نتائج عينة البحث مع درجة الموافقة المثلى، وذلك حسب المقياس المتدرج الخماسي والمطبق بأداة البحث (٣.٧٥ فأكثر). وفيما يلي عرضٌ لنتائج اختبار صحة الفرض الثاني. وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (٤)

نتائج اختبار "ت" لعينة واحدة والخاص بأبعاد الابتكار الفني

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة اختبار "ت" (ج.د = ٣٣٦)	الوصف الإحصائي للفروق		الوصف الإحصائي (م)		أبعاد الابتكار الفني
			فترة الثقة لمتوسط الفروق بواقع ٩٥%	الفجوة	الخطأ المعياري	الوسط الحسابي	
٣.٧٥ = م	٠.٥٩٠	٠.٢٨٨	(٠.١٤١-، ٠.١٧٩-)	٠.٠١٨	٠.٠٨١	٣.٧٣٢	ابتكار المنتج
٣.٧٥ > م	**٠.٠٠٠	٣.٧٧٤-	(٠.١٥٥-، ٠.٤٩٢-)	٠.٣٢٣-	٠.٠٨٦	٣.٤٢٧	ابتكار العملية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

(*) دالة عند مستوى معنوية ١%. (**) دالة عند مستوى معنوية ٥%.

أكدت النتائج بالجدول رقم (٤) على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نتائج استجابات عينة البحث مقارنة مع القيمة المثلى (٣.٧٥ فأكثر) (جبريل، ٢٠٠٠) وذلك حسب المقياس المتدرج الخماسي وذلك على مستوى بُعد (ابتكار المنتج)؛ حيث أكد على ذلك قيمتا اختبار "ت" لعينة واحدة وفي اتجاه واحد وذلك بدرجات حرية ٣٣٦ مما يؤكد على عدم دلالتها الإحصائية، وقد أكد الوصف الإحصائي بالجدول على أن قيم الوسط الحسابي قريبة من القيمة المثلى مما ينعكس ذلك على الفجوة والتي ظهرت سلبية مما ينعكس ذلك بدوره أيضا على درجة بُعد (ابتكار المنتج). وقد أكد على ذلك أيضا قيمتي الحد الأدنى والأقصى لفترة الثقة للفروق بواقع ٩٥% على ذلك حيث إن كلاً من القيمتين يحملان الاتجاه السالب.

كما أكدت النتائج بالجدول رقم (٤) على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نتائج استجابات عينة البحث مقارنة مع القيمة المثلى (٣.٧٥ فأكثر) (جبريل، ٢٠٠٠) وذلك حسب المقياس المتدرج الخماسي وذلك على مستوى بُعد (ابتكار العملية) حيث أكد على ذلك قيم اختبار "ت" لعينة واحدة وفي اتجاه واحد وذلك بدرجات حرية ٣٣٦ مما يؤكد على دلالتها الإحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١، وقد أكد الوصف الإحصائي بالجدول على أن قيم الوسط الحسابي أقل من القيمة المثلى مما ينعكس ذلك على الفجوة والتي ظهرت سلبية مما ينعكس ذلك بدوره أيضا على درجة بُعد (ابتكار العملية). وقد أكد على ذلك أيضا قيمتا الحد الأدنى والأقصى لفترة الثقة للفروق بواقع ٩٥% على ذلك حيث إن كلاً من القيمتين يحملان الاتجاه السالب. مما سبق يمكننا قبول صحة الفرض الثاني بشكل جزئي بالنسبة لبُعد (ابتكار المنتج)، وعدم قبول صحة الفرض الثاني للدراسة بالنسبة لبُعد (ابتكار العملية).
مما سبق يمكننا قبول صحة الفرض الثاني بشكل جزئي، إذًا يتوافر بُعد (ابتكار

تأثير التعلم التنظيمي على الأداء في ظل توسيط الابتكار الفني والتطبيق على شركات قطاع الأعمال

إيمانه لطفي محمد العال محامد

المنتج) لدى العاملين بالشركات محل الدراسة، ولا يتوافق بُعد (ابتكار العملية) لدى العاملين بالشركات محل الدراسة.

(٣) فيما يتعلق بالفرض الثالث الذي ينص على:

"لا يوجد تأثير لأبعاد عمليات التعلم التنظيمي على الأداء في ظل توسيط الابتكار الفني".

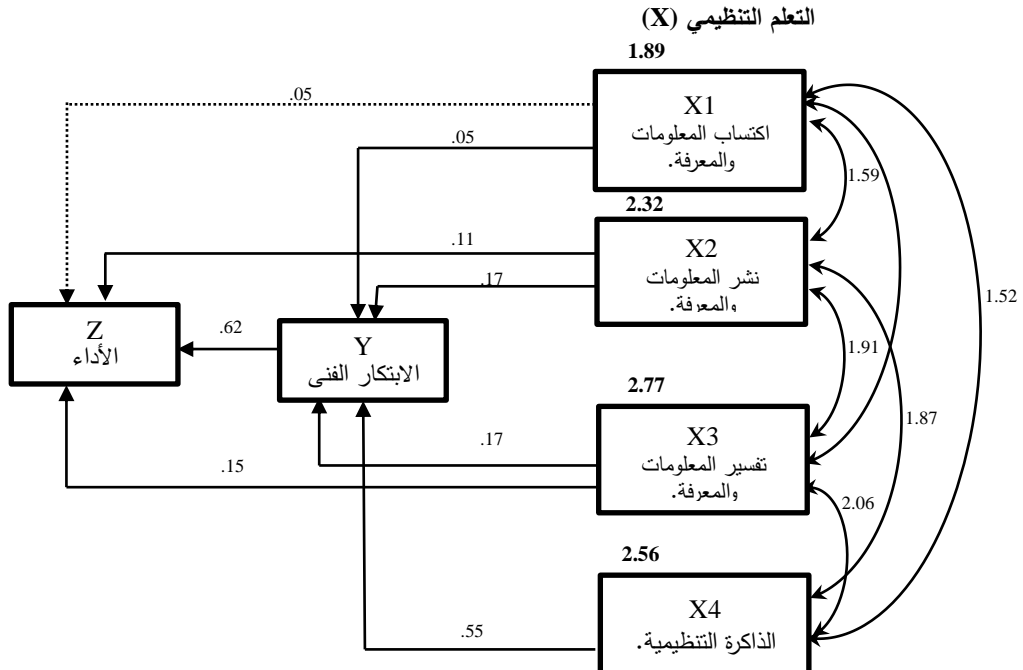
قام الباحث بتطبيق النموذج الهيكلي (S.E.M) Structural Equation Model ولاكتشاف ملامح النموذج وتقدير معالمه؛ قام الباحث بإجراء مجموعة من المحاولات مستخدماً بعض الأساليب الإحصائية (تحليل الارتباط والانحدار وبعض النماذج الهيكلية البسيطة). وقد توصل الباحث إلى النتائج المثلى والتي سيتم عرضها على النحو التالي:

١/٣ توصيف النموذج:

تتمثل المتغيرات الخاصة بالنموذج الهيكلي مصنفةً حسب طبيعة وأداء كلٍ منها داخل النموذج وحسب طبيعة الفرض الإحصائي في التعلم التنظيمي (متغير مستقل)، والابتكار الفني (متغير وسيط)، والأداء (متغير تابع).

٢/٣ النموذج المقدر:

فيما يلي عرضٌ لنتائج النموذج الهيكلي (S.E.M) والخاص بتأثير التعلم التنظيمي على الأداء في ظل توسيط الابتكار الفني.



شكل رقم (٢) نتائج النموذج الهيكلي لتأثير أبعاد عمليات التعلم التنظيمي على الأداء في ظل توسيط الابتكار الفني

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

تأثير التعلم التنظيمي على الأداء في ظل توسيط الابتكار الفني والتطبيق على شركات قطاع الأعمال

إيهاب لطفي محمد العال محابد

* الخطوط المتصلة تعنى مسارات معنوية، وخطوط المتقطعة تعنى مسارات غير معنوية.

** القيم على المسارات تعكس قيم المعلمات المعيارية المقدرة الكلية.

في الشكل السابق تم حذف المسارات التي لم تعطِ تأثيراً معنوياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع والوسيط مع الإبقاء على المسارات ذات الدلالة الإحصائية فقط. وقد أثبت نموذج تحليل المسار باستخدام AMOS درجة عالية من الصلاحية والكفاءة؛ من خلال المخرجات الناتجة عن أسلوب التحليل المستخدم.

٣/٣ تقدير معالم النموذج واختباره:

فيما يلي عرضٌ لنتائج تأثير أبعاد ومتغيرات عمليات التعلم التنظيمي على الأداء في ظل توسيط الابتكار الفنى، والجدول رقم (٥) يعرض النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (٥)

نتائج معالم النموذج المقدرة المتعلقة بالتأثيرات المباشرة وغير المباشرة
لمتغيرات الدراسة باستخدام تحليل المسار AMOS

المعلم المقدرة	التأثيرات المختلفة			
٠.٠٤٧	(Z)	الأداء ←	(X ₁)	اكتساب المعلومات والمعرفة
**٠.١٠٨	(Z)	الأداء ←	(X ₂)	نشر المعلومات والمعرفة
**٠.١٠٢	(Z)	الأداء ←	(X ₃)	تفسير المعلومات والمعرفة
**٠.٠٤٨	(y)	الابتكار الفنى ←	(X ₁)	اكتساب المعلومات والمعرفة
**٠.١٧٤	(y)	الابتكار الفنى ←	(X ₂)	نشر المعلومات والمعرفة
**٠.١٦٩	(y)	الابتكار الفنى ←	(X ₃)	تفسير المعلومات والمعرفة
**٠.٥٥٢	(y)	الابتكار الفنى ←	(X ₄)	الذاكرة التنظيمية
**٠.٦٢١	(Z)	الأداء ←	(y)	الابتكار الفنى
٠.٠٣٠	(Z) ← الأداء (y)	الابتكار الفنى ←	(X ₁)	اكتساب المعلومات والمعرفة
**٠.١١٣	(Z) ← الأداء (y)	الابتكار الفنى ←	(X ₂)	نشر المعلومات والمعرفة
**٠.١٠٥	(Z) ← الأداء (y)	الابتكار الفنى ←	(X ₃)	تفسير المعلومات والمعرفة
**٠.٣٤٣	(Z) ← الأداء (y)	الابتكار الفنى ←	(X ₄)	الذاكرة التنظيمية
تحليل نتائج التغيرات بين أبعاد عمليات التعلم التنظيمي بالنموذج				
**١.٥٨٦	(X ₂)	نشر المعلومات والمعرفة ↔	(X ₁)	اكتساب المعلومات والمعرفة
**١.٦٢٦	(X ₃)	تفسير المعلومات والمعرفة ↔	(X ₁)	اكتساب المعلومات والمعرفة
**١.٥٢٢	(X ₄)	الذاكرة التنظيمية ↔	(X ₁)	اكتساب المعلومات والمعرفة
**١.٩١٣	(X ₃)	تفسير المعلومات والمعرفة ↔	(X ₂)	نشر المعلومات والمعرفة
**١.٨٦٨	(X ₄)	الذاكرة التنظيمية ↔	(X ₂)	نشر المعلومات والمعرفة
**٢.٠٦١	(X ₄)	الذاكرة التنظيمية ↔	(X ₃)	تفسير المعلومات والمعرفة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.
(**) دالة عند مستوى معنوية ٥%.

أكدت نتائج الجدول السابق على معنوية جميع معالم النموذج المقدر باستثناء المعلمة الأولى في كلٍ من نتائج التأثير المباشر وغير المباشر، والجدير بالذكر أنها جاءت معنوية عند مستوى ٠.٠١ هذا بالإضافة إلى طريقتها وقوتها؛ هذا في مختلف جزئيات النموذج

٤/٣ اختبارات النموذج:

الجدول التالي رقم (٦) يعرض نتائج اختبار النموذج المقترح لتأثير التعلم التنظيمي على الأداء في ظل توسيط الابتكار الفني، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٦)

نتائج اختبار وتقييم جودة النموذج المقترح

لتأثير التعلم التنظيمي على الأداء في ظل توسيط الابتكار الفني

م	مؤشرات تقييم جودة توفيق النموذج	القيمة
١	قيمة اختبار كا ^٢ Chi-Square	٣.١٢٥
	درجات الحرية D.F	١
	المعنوية	٠.٠٧٧
٢	نسبة قيمة اختبار كا ^٢ Chi-Square	٣.١٢٥ (أقل من ٥)
٣	مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness of Fit	٠.٩٩٧
٤	مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normal Fit Index	٠.٩٩٩
٥	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	٠.٩٩٩
٦	مؤشر جذر متوسط مربع البواقي التقريبي (RMSEA)	٠.٠٠٨
	Root Mean Square Error of Approximation	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

أكدت النتائج بالجدول السابق على معنوية النموذج وهو ما أكدت عليه قيمة اختبار "كا^٢" والتي أكدت على عدم معنويتها حيث لم تصل إلى الحد الذي يجعلها دالة عند مستوى ٠.٠٥ على الأقل، هذا بالإضافة لاجتياز النموذج لمؤشر نسبة قيمة اختبار "كا^٢" إلى درجات الحرية والذي لم يتجاوز "٥". وكذلك أكدت نتائج الجدول السابق على تحقيق النموذج لجميع المؤشرات المدرجة بالجدول وذلك بمقارنة قيم المؤشرات بالمعايير المختلفة مما يؤكد على كفاءة وجودة النموذج المقترح.

يتضح من نتائج كل من الجدول رقم (٥)، والجدول رقم (٦) ما يلي:

١ - معنوية بعض معالم النموذج المقدر من نتائج التأثير المباشر لعمليات التعلم التنظيمي على الأداء، حيث ثبت وجود هذا التأثير لكل من بُعدي نشر المعلومات والمعرفة (X₂)، وتفسير المعلومات والمعرفة (X₃) وجاء معامل المسار ٠.١١٣، ٠.١٠٢ على الترتيب وكلاهما معنوية عند مستوى ٠.٠١. في حين لم يثبت إحصائياً معنوية تأثير كل من بعدي: اكتساب المعلومات والمعرفة (X₁)، الذاكرة التنظيمية (X₄).

يرجع التأثير المباشر لبعدي "نشر المعلومات والمعرفة" على الأداء وفقاً لرؤية الباحث إلى أن قدرة المنظمة على نشر خبراتها وتجاربها من حين لآخر بأسلوب متزامن؛ يؤدي لعدم تكرار الأخطاء وينعكس على الأداء. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Gomes and Wojahn 2017) ودراسة (Grundhoefer 2013) من وجود تأثير لنشر المعلومات والمعرفة على الأداء.

كما يرى الباحث أن تأثير بُعد "تفسير المعلومات والمعرفة" على الأداء، إنما يتأتى من أن عملية التفسير تسمح لأعضاء المنظمة أن يعملوا معاً لإنجاز المهام على النحو الأفضل؛ من خلال دعم العمل التشاركي والتعاوني الذي يسمح بتهيئة فرص الحوار الفعال وقدرة الاتصال بين الأعضاء مما ينعكس بدوره على الأداء. إن عملية التفسير تعمل على استيعاب المنظمة للتفاعلات المتبادلة مع بيئتها والتوجه بالفريق بدعم عملية دمج الهياكل الإدراكية الفردية لتصبح هياكل إدراكية مشتركة والتي بطبيعة الحال عندما تفسر المعلومات في إطارها؛ فإن نتائج التفسير تكون أعظم شأنًا وأعلى قيمةً (Grundhoefer 2013). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة (Gomes and Wojahn 2017) ودراسة (Saki, Shakiba and Savari 2013) من وجود تأثير لتفسير المعلومات والمعرفة على الأداء.

٢ - معنوية جميع معالم النموذج المقدر من نتائج التأثير المباشر لعمليات التعلم التنظيمي على الابتكار الفني، حيث ثبت وجود هذا التأثير لكل من أبعاد اكتساب المعلومات والمعرفة (X_1)، نشر المعلومات والمعرفة (X_2)، تفسير المعلومات والمعرفة (X_3)، الذاكرة التنظيمية (X_4) وجاءت معاملات المسار ٠.٠٤٨، ٠.١٧٤، ٠.١٦٩، ٠.٥٥٢ على الترتيب وجميعها معنوية عند مستوى ٠.٠١.

يرجع التأثير المباشر لبعد "اكتساب المعلومات والمعرفة" على الابتكار الفني وفقًا لرؤية الباحث إلى أن الابتكار الفني يعتمد على قاعدة المعرفة التي تمتلكها المنظمة والتي تعمل على تطوير العوامل التي تسهم في الابتكار من إدخال أفكار ومنتجات وخدمات وأنظمة جديدة أمام منافسين آخرين في الصناعة. ويوفر اكتساب المعرفة واستخدامها تحليلاً للتكنولوجيا التي تستخدمها المنظمات ومن ثم تتبعها مما ينعكس على الابتكار الفني داخل المنظمة (Oltra and Alegre 2011). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة (Oltra and Alegre 2011) ودراسة (Çömlek, Kitapçı et al. 2012) ودراسة (الشروف، ٢٠١٢) من وجود تأثير لاكتساب المعلومات والمعرفة على الابتكار الفني.

كما يرى الباحث أن تأثير بُعد "نشر المعلومات والمعرفة" على الابتكار الفني، يتأتى نتيجة أن نشر المعلومات والمعرفة يدعم ويلهم المعارف والأفكار الجديدة. إن نشر المعرفة يزيد من إمكانيات فهمها وتطبيقها ويعزز الذكاء التنظيمي (Ussahawanitchakit 2008). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Gomes and Wojahn 2017) ودراسة (الشروف، ٢٠١٢) من وجود تأثير لنشر المعلومات والمعرفة على الابتكار الفني.

كما يرى الباحث أن تأثير بُعد "تفسير المعلومات والمعرفة" على الابتكار الفني يرجع إلى أن الابتكار يتطلب قدرة على استيعاب الأفكار الجديدة؛ من خلال تطوير فهم جديد ومشارك داخل المنظمة من قبل العاملين. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل

من دراسة (Gomes and Wojahn 2017) ودراسة (Saki, Shakiba and Savari 2013) من وجود تأثير لتفسير المعلومات والمعرفة على الابتكار الفني. وكذا دراسة (Turner and Pennington 2015) التي توصلت إلى أن الابتكار يتطلب أن يقوم العاملون بتوليد معارف جديدة وتبادلها داخل المنظمة. وكذلك دراسة (Oyemomi, Liu et al. 2019) التي توصلت إلى أن تفسير المعلومات والمعرفة أمر حاسم لتحقيق ميزة تنافسية؛ من خلال إطلاق منتجات وخدمات مبتكرة؛ جديدة للحفاظ على مزايا السوق بين المنافسين.

كما يرى الباحث أن تأثير بُعد "الذاكرة التنظيمية" على الابتكار الفني يتأتى نتيجة ان الذاكرة التنظيمية في جوهرها هي إدراك المنظمة لقضاياها وبيئتها المحيطة؛ نتيجة للخبرة الكامنة في أذهان أعضائها، وإن وجود ذاكرة قوية للمنظمة يجنب المنظمة فقد معرفتها ويؤدي إلى الاستجابة السريعة للمتغيرات المحيطة بالمنظمة مما ينعكس على الابتكار الفني، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Camisón and Villar-López 2011) التي أوضحت بأن الذاكرة التنظيمية تعتبر مدخلا قيماً للابتكار.

٣- ثبت إحصائياً وجود تأثير معنوي مباشر للابتكار الفني على الأداء، حيث بلغ معامل المسار ٠.٦٢١ وعند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

يرجع هذا التأثير المباشر للابتكار الفني على الأداء وفقاً لرؤية الباحث إلى أن الابتكار هو العنصر الرئيس في النجاح طويل الأمد للمنظمة؛ من خلال تطوير قدرات جديدة تؤدي إلى أداء أفضل. إن الابتكار يوفر للمنظمة وسائل جديدة لتلبية طلبات العملاء ورغباتهم، مما ينعكس على الأرباح والإيرادات ويعزز حصة السوق والمبيعات (Mahmoud et al. 2016)، كما يساعد الابتكار المنظمة على التعامل مع اضطراب البيئة الخارجية؛ من خلال الاستجابة للتحديات بشكل أسرع وتقديم منتجات جديدة لاقتناص الفرص بالسوق (Weerawardena, O'Cass and Julian 2006). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كلاً من دراسة (Rhee, Park et al. 2010) ودراسة (Mahmoud et al. 2016) من وجود تأثير للابتكار الفني على أداء الشركات.

٤- ثبت إحصائياً وجود تأثير معنوي للتعلم التنظيمي على الأداء في ظل توسيط الابتكار الفني.

أظهرت النتائج الإحصائية لتحليل المسار جدول رقم (٥) وجود تأثير معنوي غير مباشر للتعلم التنظيمي على الأداء (عند توسيط الابتكار الفني)، حيث جاء التأثير من خلال الأبعاد: نشر المعلومات والمعرفة (X_2)، تفسير المعلومات والمعرفة (X_3)، الذاكرة التنظيمية (X_4)، وكان معاملات المسار على الترتيب ٠.١٠٨، ٠.١٠٥، ٠.٣٤٣ وهي معنوية عند مستوى ٠.٠٠١. كما يلاحظ أن معامل المسار للأبعاد نشر المعلومات والمعرفة (X_2)، تفسير المعلومات والمعرفة (X_3)، الذاكرة التنظيمية (X_4) قد ارتفع من ٠.٠٨، ٠.١٠٢، صفر (في حالة تأثيره المباشر) إلى ٠.١١٣، ٠.١٠٥، ٠.٣٤٣ عند

دخول الابتكار الفني كمتغير وسيط. الأمر الذي يعنى زيادة تأثير كل من نشر المعلومات والمعرفة (X_2)، تفسير المعلومات والمعرفة (X_3)، الذاكرة التنظيمية (X_4) كأحد أبعاد التعلم التنظيمي على الأداء عند توسيط الابتكار الفني، وهو ما يمكن معه القول: بثبوت عدم صحة الفرض الثالث.

يشير الباحث إلى أن النتائج التي أظهرت وجود تأثير مباشر لبعده "نشر المعلومات والمعرفة" على الأداء من خلال توسيط الابتكار تتفق مع ما أشارت إليه كل دراسة كل من (Turner and Pennington 2015)، (Chang and Cho 2008) بأن نشر المعلومات والمعرفة تعمل على تحويل وتطوير وتوفير مصادر جديدة للمعلومات تنعكس على الابتكار الفني وكذلك على الأداء. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من.

كما يشير الباحث إلى أن النتائج التي أظهرت وجود تأثير مباشر لبعده "تفسير المعلومات والمعرفة" على الأداء من خلال توسيط الابتكار تتفق مع ما أشارت إليه دراسة كل من (Salim and Sulaiman 2011) من أن تفسير المعلومات والمعرفة في جوهره يؤدي إلى توليد معرفة جديدة ترسخ الابتكار الفني مما ينعكس على الأداء. وكذلك دراسة كل من (Turner and Pennington 2015) التي توصلت إلى أن الابتكار يتطلب أن يقوم العاملون بتوليد معارف جديدة وتبادلها مما يحسن بالتالي أداء المنظمة.

يرى الباحث أن النتيجة التي أظهرت وجود تأثير غير مباشر لبعده "الذاكرة التنظيمية" على الأداء بتوسيط الابتكار - تتفق مع ما أشارت إليه دراسة كل من (Gomes and Wojahn 2017) من أن تأثير التعلم التنظيمي على الأداء في شركات النسيج غير معنوي، وأن ابتكار المنتج يتوسط العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء، وتتفق أيضاً مع دراسة (WUJIABUDULA and ZEHIR 2016) التي توصلت إلى أن ابتكار المنتج يتوسط العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء.

مما سبق يمكننا قبول صحة الفرض الثالث بشكل جزئي، إذاً يوجد تأثير معنوي لأبعاد عمليات التعلم التنظيمي (تفسير المعلومات والمعرفة، الذاكرة التنظيمية) على الأداء في ظل توسيط الابتكار الفني. كما لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد عمليات التعلم التنظيمي (اكتساب المعلومات والمعرفة، ونشر المعلومات والمعرفة) على الأداء في ظل توسيط الابتكار الفني.

عاشراً: خلاصة النتائج والتوصيات:

تمثل مجال الاهتمام الرئيس في هذا البحث في قياس تأثير التعلم التنظيمي على الأداء في ظل توسيط الابتكار الفني في شركات قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج في جمهورية مصر العربية، ومن خلال تحليل وتفسير بيانات الاستقصاء الموجهة إلى مفردات العينة المستهدفة في هذه الشركات؛ أمكن تلخيص أهم النتائج العامة التي تم التوصل إليها وكذلك التوصيات الخاصة بالبحث فيما يلي:

(١) فيما يتعلق بالفرض الأول، والذي اختبر عدم توافر أبعاد عمليات التعلم التنظيمي لدى

تأثير التعلم التنظيمي على الأداء في ظل توسط الابتكار الفني والتطبيق على شركائه قطاع الأعمال

إيهاب لطفي محمد العال محابد

العاملين بالشركات محل الدراسة، فيما يتعلق بـ (اكتساب المعلومات والمعرفة – نشر المعلومات والمعرفة – تفسير المعلومات والمعرفة – الذاكرة التنظيمية) – أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

١/١ ينخفض المتوسط العام لأبعاد التعلم التنظيمي التالية (اكتساب المعلومات والمعرفة – نشر المعلومات والمعرفة – تفسير المعلومات والمعرفة)، حيث لم يصل إلى النسبة المقبولة بالمقياس (٣.٧٥). وقد تبين من نتائج اختبار "ت"، وجود فروق معنوية عند مستوى (١%) بين آراء العاملين في الشركات موضع التطبيق فيما يتعلق بتلك الأبعاد، وعليه يكون قد ثبت صحة الفرض الأول (جزئياً).

٢/١ يرتفع المتوسط العام لُبعد (الذاكرة التنظيمية) كأحد أبعاد التعلم التنظيمي حيث وصل إلى النسبة المقبولة بالمقياس (٣.٧٥)، وقد تبين من نتائج اختبار "ت"، عدم وجود فروق معنوية عند مستوى (١%) بين آراء العاملين في الشركات موضع التطبيق فيما يتعلق بتوافر بُعد التعلم التنظيمي (الذاكرة التنظيمية)، وعليه يكون قد ثبت عدم صحة الفرض الأول (جزئياً).

(٢) فيما يتعلق بالفرض الثاني، والذي اختبر عدم توافر أبعاد الابتكار الفني لدى العاملين بالشركات محل الدراسة، فيما يتعلق بـ (ابتكار المنتج - ابتكار العملية) – أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي :

١/٢ يرتفع المتوسط العام لأحد أبعاد الابتكار الفني (ابتكار المنتج)، حيث وصل إلى النسبة المقبولة بالمقياس (٣.٧٥). وقد تبين من نتائج اختبار "ت"، عدم وجود فروق معنوية عند مستوى (٠.٠١) بين آراء العاملين في الشركات موضع التطبيق فيما يتعلق بتوافر بُعد الابتكار الفني (ابتكار المنتج)، وعليه يكون قد ثبت عدم صحة الفرض الثاني (جزئياً).

١/٢ ينخفض المتوسط العام لأحد أبعاد الابتكار الفني (ابتكار العملية)، حيث لم يصل إلى النسبة المقبولة بالمقياس (٣.٧٥). وقد تبين من نتائج اختبار "ت"، وجود فروق معنوية عند مستوى (٠.٠١) بين آراء العاملين في الشركات موضع التطبيق فيما يتعلق بتوافر بُعد الابتكار الفني (ابتكار العملية)، وعليه يكون قد ثبت صحة الفرض الثاني (جزئياً).

(٣) فيما يتعلق بالفرض الثالث، والذي اختبر التأثير غير المباشر لأبعاد التعلم التنظيمي على الأداء (عند توسط الابتكار الفني) – أظهرت النتائج ما يلي:

١/٣ يوجد تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد التعلم التنظيمي (نشر المعلومات والمعرفة، تفسير المعلومات والمعرفة، الذاكرة التنظيمية) على الأداء وذلك عند توسط الابتكار الفني، حيث جاء معاملا المسار على الترتيب ٠.١٠٨، ٠.١٠٥، ٠.٣٤٣ وهما معنويتان عند (١%). وعليه يكون قد ثبت عدم صحة الفرض الثالث (جزئياً).

٢/٣ لا يوجد تأثير معنوي غير مباشر لُبعد من أبعاد التعلم التنظيمي (اكتساب المعلومات والمعرفة) على الأداء وذلك عند توسط الابتكار الفني، حيث بلغ معاملا المسار ٠.١٠٨ وهو غير معنوي عند (٥%). وعليه يكون قد ثبت عدم صحة الفرض الثالث (جزئياً).

التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة والتي أظهرت وجود تأثير معنوي مباشر للتعلم التنظيمي على الأداء، كما أظهرت أيضاً زيادة هذا التأثير عند توسط الابتكار الفني بين المتغيرين، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات التي قد تساهم في تحسين الأداء بشركات قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج، وذلك على النحو التالي:

١- دعم عمليات التعلم التنظيمي بشركات قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج، ويرى الباحث أن ذلك يمكن أن يتم من خلال ما يلي:

- التأكيد على دعم عمليات اكتساب ونقل وتفسير المعلومات والمعرفة داخل المنظمة؛ من خلال دعم الإدارة العليا لثقافة تنظيمية تعمل على إدارة المعرفة داخل المنظمة، وذلك في ضوء نظام يسهل نشر المعرفة والمعالجة السلسة لإمكانية الوصول إليها عبر الإدارات؛ من خلال ذاكرة تنظيمية تدعم ذلك.

- إنشاء أنظمة لجمع المعلومات؛ من أجل الحصول على معرفة دقيقة للمنظمة وبيئتها وكذلك تطويرها.

- تعزيز وتطوير آلية نقل وتكامل المعرفة بين الموظفين، واستغلال التداخل بين مجموعات العمل، وتفضيل نقل المعلومات عن طريق آليات رسمية وغير رسمية، مثل: الندوات والزيارات لمواقع العمل واستخدام شبكات المعرفة المتخصصة والمعلومات والقنوات عبر الإدارة، وتطوير الأدلة التشغيلية والتنظيمية.

- تدريب الموظفين وإلزامهم بالمشاركة بنشاط في عملية التعلم التنظيمي.

- تصميم مجموعة من البرامج التدريبية التي تستهدف تنمية مهارات ومعارف واتجاهات العاملين نحو آليات اكتساب ونشر وتفسير والاحتفاظ بالمعلومات والمعرفة، من خلال برامج Groupware، على أن يتم تصميم وتنفيذ هذه البرامج من خلال متخصصين في هذا المجال، مع تشجيع جميع العاملين على حضور هذه البرامج، وتوفير الدعم المادي اللازم لتفعيل هذا النشاط.

- ضرورة القيام بتنظيم اجتماعات غير رسمية وأيضاً تلقي اقتراحات العاملين في الصناعات المحلية؛ لتوليد الأفكار والمعلومات المبتكرة للخدمات الأساسية والتكميلية لشركات الغزل والنسيج.

- ضرورة توجيه المديرين إلى وضع سياسات تعزز الكشف عن المعلومات، وتسمح بالمعرفة الجديدة، وتمكّن من الابتكار، الأمر الذي قد يؤدي بدوره إلى تعزيز الأداء القوي.

٢- ضرورة قيام إدارة المنظمة بإحلال الأساليب الحديثة في عرض ونقل المعرفة بين الإدارات والأقسام المختلفة؛ من أجل اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب، وذلك من خلال البريد الإلكتروني ولوحات العرض الحائطية والخرائط

والجداول والرسوم البيانية التي تقدم المعلومات بصورة ملخصة وتسهل من وصولها في الوقت والمكان المناسبين، حيث تعتمد دائماً القرارات في المنظمة على حجم المعلومات وتدققها بصفة مستمرة.

٣- توفير المخصصات المالية المناسبة والكافية لإقامة البنية التحتية اللازمة لتكنولوجيا المعلومات في شركات قطاع الأعمال العام، والحرص على تحديث أجهزة الحاسب والبرامج الفنية والتطبيقية المطلوبة وفقاً لطبيعة أداء هذه المنظمات؛ حتى يمكنها تقديم خدمة المعلومات الجيدة وفقاً لإدراكات العملاء الداخليين والخارجيين، ونشر المعلومات والمعرفة.

٤- ضرورة قيام إدارة المنظمة بتوفير مناخ تعلم إيجابي لفهم البيئة (العملاء والمنافسين والتكنولوجيا الناشئة) بشكل عميق؛ لتحسين عملية الابتكار من خلال تبني أفكار جديدة.

٥- العمل على تنفيذ تطبيق عمليات التعلم التنظيمي في غضون فترة قصيرة؛ من أجل حفظ وتبادل المعلومات والمعرفة الحيوية. وإن عدم الانتباه لتلك العمليات قد يؤدي إلى خسارة كبيرة في المعرفة مما ينعكس بالسلب على الأداء بالمؤسسة.

٦- على المنظمات أن تسعى على نحو دائم للتعرف على العوامل المؤثرة على عملية تفسير المعلومات، وهذه العوامل قد ترتبط بالنموذج السلوكي للمنظمة.

توصيات بأبحاث مستقبلية:

إضافة إلى ما تم تناوله في البحث الحالي بالنقصي والتحليل والاستنتاج حول تأثير التعلم التنظيمي على الأداء بتوسيط الابتكار الفني- فإنه يمكن أن يمتد البحث مستقبلاً في مجال التعلم التنظيمي في شركات قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج وانعكاساته على الأداء؛ من خلال توسيط الابتكار الفني من خلال معالجة القضايا التالية:

١- طور هذا البحث إطاراً مفاهيمياً لاستكشاف التأثيرات المباشرة وغير مباشرة (في ظل الابتكار الفني) للتعلم التنظيمي على الأداء لشركات قطاع الأعمال العام للغزل والنسيج. ومن المهم بشكل خاص إعادة تقييم هذا الإطار مع عينة أخرى في بلاد أخرى؛ لتأكيد قابليته للتطبيق وإمكانية تعميمه على سياقات العمل المختلفة. وعلاوة على ذلك، ستعزز الدراسات المقارنة بين الشركات العامة والخاصة صحة النتائج الواردة في البحث.

٢- تكرر نفس البحث مع تضمين بعض المتغيرات الأخرى في التعلم التنظيمي والابتكار الفني والأداء باستخدام مؤشرات الأداء المختلفة، على سبيل المثال الأداء المالي وجودة المنتج والإنتاجية وشكاوى العملاء وتحفيز العاملين. وذلك لزيادة المعارف اللازمة لفهم آثار التعلم التنظيمي بشكل أفضل على الأداء.

٣- تأثيرات حجم الشركة والعمر والاضطرابات البيئية على العلاقات بين التعلم التنظيمي والابتكار الفني والأداء.

تأثير التعلم التنظيمي على الأداء في ظل توسيط الابتكار الفني والتطبيق على شركائه قطاع الأعمال

إيهاب لطفى محمد العال مجاهد

- ٤ - أفادت بعض النتائج عدم وجود علاقات بين بعض متغيرات التعلم التنظيمي وأداء الشركة؛ لذلك هناك حاجة لمزيد من الأبحاث لاستكشاف وتأكيد تلك النتائج.
- ٥ - استكشاف تأثير التعلم التنظيمي على الأداء في ظل توسيط الابتكار الفني في شركات الغزل والنسيج في دول مختلفة.
- ٦ - استكشاف تأثير التعلم التنظيمي على الأداء في ظل توسيط الابتكار الفني في شركات الغزل والنسيج العام والخاصة.
- ٧ - تحديد العناصر التنظيمية المختلفة (الثقافة الاستراتيجية، وسياسة الموارد البشرية، والقيادة)، والتي قد تكون عوامل محددة في عملية التعلم التنظيمي، وبالتالي من الأهمية بمكان لتطوير استراتيجية قائمة على المعرفة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الشروف، حسام عبد الفتاح (٢٠١٢) ، دور إدارة المعرفة في تنمية القدرة التنظيمية على الابتكار – دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة القاهرة، كلية التجارة .
- إبريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٦) ، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، (الإسكندرية، الدار الجامعية) .
- عياد، خالد محمود فهمي. (٢٠١٤) ، "التعلم التنظيمي كوسيط في العلاقة بين المعرفة وجودة الخدمة: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية السعودية بمدينة الرياض"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة ، جامعة المنصورة، العدد الرابع.
- ماجدة محمد عبد الحميد جبريل، ٢٠٠٠، إطار مقترح لتطبيق إدارة الجودة الكلية على مستشفيات مشروع ضمان الجودة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- مناع، عاطف جمال الدين محمد. (٢٠١٧) ، "تأثير إدارة المعرفة على التعلم والنمو والعمليات الداخلية بالمنظمات"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ملحق العدد الأول.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abdiaziz, M. & A. Yassin. 2014. Corporate innovation and organizational performance: the case of Somalia telecommunication industry. In Proceeding Kuala Lumpur International Business, Economics and Law Conference, 260-271.
- Alegre, J. & R. Chiva (2008) Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. Technovation, 28, 315-326.
- Baker, W. E. & J. M. Sinkula (2002) Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box. Journal of market-focused management, 5, 5-23.
- Barney, J. B. (2014). Gaining and sustaining competitive advantage, Pearson

Higher Ed.

- Birkinshaw, J. M. and M. J. Mol (2006). "How management innovation happens." MIT Sloan management review 47(4): 81-88.
- BolíVar-Ramos, M. T., V. J. García-Morales & E. García-Sánchez (2012) Technological distinctive competencies and organizational learning: Effects on organizational innovation to improve firm performance. Journal of Engineering and Technology Management, 29, 331-357.
- Boyne, G. A. (2003). "Sources of public service improvement: A critical review and research agenda." Journal of public administration research and theory 13(3): 367-394.
- Brewer, G. A. and S. C. Selden (2000). "Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies." Journal of public administration research and theory 10(4): 685-712.
- Brix, J. (2014) Improving individual knowledge construction and re-construction in the context of radical innovation. International Journal of Innovation and Learning, 15, 192-209.
- Brockman, B. K. & R. M. Morgan (2003) The role of existing knowledge in new product innovativeness and performance. Decision Sciences, 34, 385-419.
- Camisón, C. and A. Villar-López (2011). "Non-technical innovation: organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage." Industrial Marketing Management 40(8): 1294-1304.
- Campos, E. B. & P. O. de Pablos (2004) Innovation and learning in the knowledge-based economy: challenges for the firm. International Journal of Technology Management, 27, 531-532.
- Cefis, E. & O. Marsili (2005) A matter of life and death: innovation and firm survival. Industrial and Corporate change, 14, 1167-1192.
- Chang, D. R. & H. Cho (2008) Organizational memory influences new product success. Journal of business research, 61, 13-23.
- Coats, J. R. (2015). A comparison of organizational performance in publicly traded companies with and without a mature organizational learning culture, Capella University.
- Çömlek, O., et al. (2012). "The effects of organizational learning capacity on firm innovative performance." Procedia-Social and Behavioral Sciences 41: 367-374.
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2009). Understanding management (6th ed.). Mason, OH: Thomson Higher Education.
- Darroch, J. & R. McNaughton (2002) Examining the link between knowledge

- management practices and types of innovation. *Journal of intellectual capital*, 3, 210-222.
- Dharmadasa, P. (2009). "Organisational learning, innovation and performance in family-controlled manufacturing small and medium-sized enterprises (SMEs) in Australia."
- Easterby-Smith, M., L. Araujo & J. Burgoyne. 1999. *Organizational learning and the learning organization: Developments in theory and practice*. Sage.
- Eisenbeiss, S. A., et al. (2015). "Doing well by doing good? Analyzing the relationship between CEO ethical leadership and firm performance." *Journal of Business Ethics* 128(3): 635-651.
- Flores, L. G., et al. (2012). "Organizational learning: Subprocess identification, construct validation, and an empirical test of cultural antecedents." *Journal of Management* 38(2): 640-667.
- Forrester, R. H. (2000) Capturing learning and applying knowledge: an investigation of the use of innovation teams in Japanese and American automotive firms. *Journal of business research*, 47, 35-45.
- Franco, M. & H. Haase (2009) Entrepreneurship: an organisational learning approach. *Journal of small business and enterprise development*, 16, 628-641.
- Garcia-Morales, V. J., et al. (2007). "Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs." *Technovation* 27(9): 547-568.
- García-Morales, V. J., et al. (2012). "Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation." *Journal of business research* 65(7): 1040-1050.
- Giniuniene, J. & L. Jurksiene (2015) Dynamic capabilities, innovation and organizational learning: Interrelations and impact on firm performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 985-991.
- Gomes, G. & R. M. Wojahn (2017) Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de Administração (São Paulo)*, 52, 163-175.
- Grundhoefer, R. (2013). *An Efficacious Measurement of Learning Initiatives: E-Learning Systems, Learning-Organization Culture, Knowledge Creation, and Innovativeness*, Regent University.
- Heinrich, C. J. and E. Fournier (2004). "Dimensions of publicness and performance in substance abuse treatment organizations." *Journal of Policy Analysis and Management* 23(1): 49-70.
- Ho, L.-A. (2011). "Meditation, learning, organizational innovation and performance." *Industrial Management & Data Systems* 111(1): 113-131.

- Hu, B. (2014) Linking business models with technological innovation performance through organizational learning. *European Management Journal*, 32, 587-595.
- Hung, R. Y. Y., B. Y.-H. Lien, B. Yang, C.-M. Wu & Y.-M. Kuo (2011) Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry. *International business review*, 20, 213-225.
- Husain, Z., M. Dayan & C. A. Di Benedetto (2016) The impact of networking on competitiveness via organizational learning, employee innovativeness, and innovation process: A mediation model. *Journal of Engineering and Technology Management*, 40, 15-28.
- Jiménez-Jiménez, D. & R. Sanz-Valle (2011) Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of business research*, 64, 408-417.
- Jonathan H. S. Ng (2015). ORGANIZATIONAL LEARNING PRACTICES AND PERCEIVED IMPACTS ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: PERSPECTIVES FROM EMPLOYEES IN AN INTERGOVERNMENTAL ORGANIZATION (Doctoral dissertation, Capella University).
- Jyoti, J., H. Chahal & A. Rani (2017) Role of Organizational Learning and Innovation in between High-performance HR Practices and Business Performance: A Study of Telecommunication Sector. *Vision*, 21, 259-273.
- Kalmuk, G. & A. Z. Acar (2015) The Mediating Role of Organizational Learning Capability on the Relationship Between Innovation and Firm's Performance: A Conceptual Framework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 164-169.
- Kemp, R. G., M. Folkeringa, J. P. De Jong & E. F. Wubben. 2003. Innovation and firm performance. EIM Zoetermeer,, The Netherlands.
- Keskin, H. (2006) Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. *European Journal of innovation management*, 9, 396-417.
- Liddle, J. (2013) Innovation in the public sector: linking capacity and leadership- edited by Victor Bekkers, Jurian Edelenbos and Bram Steijn. *Public Administration*, 91, 511-513.
- Lyles, M. A. 2014. Organizational Learning, knowledge creation, problem formulation and innovation in messy problems. Elsevier.
- Mahmoud, M. A., C. Blankson, N. Owusu-Frimpong, S. Nwankwo & T. P. Trang (2016) Market orientation, learning orientation and business performance: The mediating role of innovation. *International Journal of Bank Marketing*, 34, 623-648.

- Marshall Benveniste (2010). A STUDY OF ORGANIZATIONAL LEARNING AND ITS RELATIONSHIP TO ORGANIZATIONAL SIZE, OWNERSHIP, AND PERFORMANCE IN THE LARGEST U.S. NEWSPAPER ORGANIZATIONS (Doctoral dissertation, Capella University).
- Mol, M. J. and J. Birkinshaw (2009). "The sources of management innovation: When firms introduce new management practices." *Journal of business research* 62(12): 1269-1280.
- Oltra, V. and J. Alegre (2011). Explaining the link between human resource practices and innovation performance: The role of organizational learning processes. Paper submitted to the OLKC 2011 Conference, 12-14 April, Hull, UK.
- Oyemomi, O., et al. (2019). "How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach." *Journal of business research* 94: 313-319.
- Pérez López, S., J. Manuel Montes Peón & C. José Vazquez Ordás (2005) Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*, 12, 227-245.
- Popovich, M. G. and J. A. Brizius (1998). *Creating high-performance government organizations: a practical guide for public managers*, Jossey-Bass Inc Pub.
- Raj, R. & K. B. Srivastava (2016) Mediating role of organizational learning on the relationship between market orientation and innovativeness. *The Learning Organization*, 23, 370-384.
- Reschka, A., et al. (2015). Ability and skill graphs for system modeling, online monitoring, and decision support for vehicle guidance systems. *Intelligent Vehicles Symposium (IV)*, 2015 IEEE, IEEE.
- Rhee, J., et al. (2010). "Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation." *Technovation* 30(1): 65-75.
- Richard, P. J., et al. (2009). "Measuring organizational performance: Towards methodological best practice." *Journal of Management* 35(3): 718-804.
- Saki, S., H. Shakiba & M. Savari (2013) Study of the Relationship between the Organizational Learning and Organizational Innovation at University of Tehran. *E Journal of Organizational Learning & Leadership*, 11.
- Salavou, H. (2002) Profitability in market-oriented SMEs: does product innovation matter? *European Journal of innovation management*, 5, 164-171.
- Salim, I. M. & M. Sulaiman (2011) Organizational learning, innovation and

- performance: A study of Malaysian small and medium sized enterprises. *International Journal of Business and Management*, 6, 118.
- Sánchez, J. Á. L., et al. (2011). "The effects of manufacturer's organizational learning on distributor satisfaction and loyalty in industrial markets." *Industrial Marketing Management* 40(4): 624-635.
- Selden, S. C. and J. E. Sowa (2004). "Testing a multi-dimensional model of organizational performance: Prospects and problems." *Journal of public administration research and theory* 14(3): 395-416.
- Simpson, P. M., J. A. Siguaw & C. A. Enz (2006) Innovation orientation outcomes: The good and the bad. *Journal of business research*, 59, 1133-1141.
- Škerlavaj, M., J. H. Song & Y. Lee (2010) Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. *Expert systems with applications*, 37, 6390-6403.
- Song, J. H. (2008). "The effects of learning organization culture on the practices of human knowledge-creation: an empirical research study in Korea." *International Journal of Training and Development* 12(4): 265-281.
- Subramanian, A. & S. Nilakanta (1996) Organizational innovativeness: Exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. *Omega*, 24, 631-647.
- Templeton, G. F., B. R. Lewis & C. A. Snyder (2002) Development of a measure for the organizational learning construct. *Journal of management information systems*, 19, 175-218.
- Tippins, M. J. & R. S. Sohi (2003) IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link? *Strategic management journal*, 24, 745-761.
- Turner, T. and W. W. Pennington (2015). "Organizational networks and the process of corporate entrepreneurship: how the motivation, opportunity, and ability to act affect firm knowledge, learning, and innovation." *Small Business Economics* 45(2): 447-463.
- Uhlauer, L., H. Zhou & S. Tan. 2007. Knowledge management, innovation orientation and innovation performance. *EIM Business and Policy Research*.
- Ussahawanitchakit, P. (2008) Impacts of organizational learning on innovation orientation and firm efficiency: an empirical assessment of accounting firms in Thailand. *International Journal of Business Research*, 8, 1-12.
- Van Auken, H., A. Madrid-Guijarro & D. Garcia-Perez-de-Lema (2008) Innovation and performance in Spanish manufacturing SMEs.

- International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 8, 36-56.
- Van Grinsven, M. & M. Visser (2011) Empowerment, knowledge conversion and dimensions of organizational learning. *The Learning Organization*, 18, 378-391.
- Vargas, M. I. R. (2015) Determinant factors for small business to achieve innovation, high performance and competitiveness: organizational learning and leadership style. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 169, 43-52.
- Verganti, R. & D. Norman (2012) Incremental and Radical Innovation: Design Research versus Technology and Meaning Change. *Designing Pleasurable Products and Interface*. Milan. Design Issues.
- Vermeeren, B., et al. (2014). "Does leadership style make a difference? Linking HRM, job satisfaction, and organizational performance." *Review of Public Personnel Administration* 34(2): 174-195.
- Weerawardena, J., A. O'Cass & C. Julian (2006) Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. *Journal of business research*, 59, 37-45.
- WUJIABUDULA, A. and C. ZEHIR (2016) THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL LEARNING ON FIRM PERFORMANCE THROUGH PRODUCT INNOVATION. *Journal of Global Strategic Management*, 10, 79-88.
- Yeung, A. C., K.-h. Lai & R. W. Yee (2007) Organizational learning, innovativeness, and organizational performance: a qualitative investigation. *International journal of production research*, 45, 2459-2477.
- Zahra, S. A., R. D. Ireland & M. A. Hitt (2000) International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management journal*, 43, 925-950.