

دور تطبيق نموذج Senge في التعلّم التنظيمي لتحقيق الإبداع في منظمات الأعمال "مدخل إلى دراسة تفكير النظم"

أ.م.د. يوسف حليم سلطان الطائي
رئيس قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

م.م. هاشم فوزي دباس العبادي
قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

المستخلص:

إنّ غرض هذا البحث هو تقديم نموذج مقترح قد يستخدم من قبل منظمات الأعمال لزيادة الإبداع الفردي والتنظيمي ويقدم وجهة النظر الشمولية للإدارة ضمن هيكل المنظمة. ويقدم هذا البحث البدائل للإدارة التقليدية، والأساليب القيادية وإستراتيجيات حلّ المشكلة باستخدام نموذج Senge الذي يخلق بدوره منظمة متعلمة قادرة على الإبداع.

وستواجه معظم المنظمات العديد من التحديات في العقد القادم من القرن الحادي والعشرون. تماماً مثلما حدث في منتصف الثمانينات إلى نهاية التسعينيات من القرن العشرين عندما أثرت سياسة خاصة انتهجتها المنظمات آنذاك باستخدام بعض الأساليب الإدارية الحديثة في وقتها، ويعرض مفهوم تفكير النظم فلسفة جديدة للألفية الجديدة.

وباستعمال النماذج مثل نموذج مفهوم نظرية النظم للعالم (Senge) لسنة 1994، الذي سوف نتطرق إليه في متن البحث، لذا يمكن تحقيق وجهة نظر أوسع ونتائج جديدة في حالة تطبيقه في منظمات الأعمال. وبالطبع، فإن دورة تفكير النظم لم تنتهي وستبقى مستمرة. وعندما يتولد التفكير الجماعي فإننا سنقول ان كل الأفراد مساهمين في العملية الإدارية وبكل تفاصيلها.

وتم تلخيص نموذج تفكير النظم في هذا البحث باستخدام مبادئ تعليم المنظمة (Senge, 1994) لاقتربها من حقائق تطبيق الإبداع الفردي والتنظيمي. وذلك من خلال الإجابة الشخصية، والرؤية المشتركة، وتعلّم الفريق، وفحص النماذج العقلية من خلال تفكير النظم، والذي يُمكن أن نتعلّم طرق جديدة في التفكير، والتمثيل، والعمل الجماعي، بالمعنى والغرض الحقيقي.

Abstract

The purpose of this research is to suggest a model which may be used by law enforcement to broaden individual and organizational creativity while providing a more inclusive, holistic view of management within our internal and external organizational structures. This project introduces alternatives to traditional management, leadership styles and problem solving strategies. Law enforcement organizations in the 21st century will face many challenges. Much like community policing impacted the nation in the mid 1980's through the 1990's, the systems thinking approach offers a philosophy for the new millennium.

Most organizations will face many challenges in the next decade of the twentieth first century. Just as happened in the mid-1980's to end 1990's of the twentieth century, when influenced policy pursued by some organizations using some modern management methods at that time, and the concept of systems thinking presents new philosophy for the new millennium.

By using models such as the concept of theoretical model systems of (Senge 1994), which will address in this research, and therefore can achieve a broader viewpoint and new results in the case of application in business organizations. Of course, the session of systems thinking do not end and will continue. Once collective thinking generated we could say that all individuals are participating in the management process and in all its details.

It was summed systems thinking model in this research by using the principles of Organization learning (Senge, 1994) due to its close to the facts of application of individual and organizational creativity. Through personal mastery, shared vision, team learning, and examination of mental models through thinking systems, we can learn new ways of thinking and acting, and collective action, in actual meaning and purpose.

منهجية البحث:**أولاً. مشكلة البحث:**

أصبح عمل المنظمات في التوجهات الحديثة هو عمل فرقي وهذا سبب نجاح باهر لليابانيين في الوصول إلى مستويات متطورة من الإبداع التنظيمي والفردى، وأصبحت هذه المنظمات تتأشد عملية التحول إلى مفهوم تفكير النظم الذي يشترك جميع العاملين في صياغة رؤيا منظماتهم وذلك لحل المشاكل التي قد تواجه تعلم المنظمة وبطى عمليات الإبداع الفردى والتنظيمى لذا جاءت مشكلة الدراسة متمثلة بالأسئلة الآتية:

- 1- هل للإجادة الشخصية دور في الإبداع الفردى والتنظيمى.
 - 2- هل للرؤية المشتركة دور في تحقيق الإبداع الفردى والتنظيمى.
 - 3- هل للنماذج العقلية دور في تحقيق الإبداع الفردى والتنظيمى.
 - 4- هل للتعليم الفريق دور في تحقيق الإبداع الفردى والتنظيمى.
 - 5- هل لتفكير النظم دور في تحقيق الإبداع الفردى والتنظيمى.
 - 6- هل تساهم المتغيرات السابقة الذكر في تعلم المنظمة وتهيئها إلى الإبداع بنوعيه.
- ومن خلال ما تقدم تظهر لنا المشكلة محاولة جادة للإجابة عن هذه التساؤلات وذلك لأجل تحقيق التفوق التنافسي والإبداع المتفوق وليس الإبداع التقليدي المتعارف عليه.

ثانياً. أهمية البحث:

- يمكن تقسيم الأهمية من حيث الآتى:
- 1- الأهمية عند تطبيق نموذج Senge للمنظمة المراد التطبيق:
 - أ- مساعدة الأفراد على توسيع قدرتهم الشخصية لخلق النتائج المرغوبة.
 - ب- تأسيس مبدأ الالتزام مع المجموعة والعمل المشترك والبحث عن الإبداع.
 - ج- الاعتماد على تحسين صورة الفرد العامل الداخلية وذلك باستخدام النماذج العقلية.
 - د- العمل على تطوير قابليات ومهارات الأفراد للوصول إلى أفضل الأفكار.
 - 2- الأهمية المتعلقة بتفكير النظم:
 - أ- توفر إستراتيجية تفكير النظم للمنظمة صفة التماسك والاعتماد المتبادل الداخلى ضمن الهياكل التنظيمية والجماعات.
 - ب- النظر إلى الأفراد على أنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة وبالتالي سيحقق الالتزام الكامل من لدنهم في إنجاز النتائج الإيجابية.
 - ج- الاعتماد على فلسفة جديدة ألا وهي تفكير النظم والعمل بالاعتماد على سياسية الجماعة.
 - د- يستخدم تفكير النظم أيضاً في حل المشاكل الكبيرة التي تواجهها المنظمة حالياً أو مستقبلاً.
 - 3- الأهمية المتعلقة بالإبداع الفردى والتنظيمى:
 - أ- يخلق تفكير النظم الإبداع لدى الأفراد وذلك عند مساواتهم مع أقرانهم باعتبارهم منتجين جيديين مما يؤدي إلى تحفيز الإبداع.
 - ب- يساعد نموذج Senge في إثارة وتوسيع عملية الإبداع لدى الأفراد والمجموعة على حد سواء مما يقود إلى تحسين حل المشكلة.
 - ج- يقود أيضاً نموذج Senge إلى تحسين وتطوير التعلم التنظيمى لدى المنظمة التي تروم تطبيق هذا النموذج.

ثالثاً. هدف البحث:

يهدف هذا البحث للوصول إلى:

- 1- تطبيق نموذج Senge في المنظمات الصناعية والاستفادة منه في المجالات الآتية:
 - أ- تطوير سايكولوجية الأفراد نحو توسيع قدرتهم باستخدام الإجابة الشخصية.
 - ب- الرؤية المشتركة لجميع الأفراد لتطوير منظماتهم مستقبلاً.
 - ج- استخدام النماذج العقلية الإيجابية ونيل السلبية.
 - د- تنمية المهارات الجماعية وإيجاد بيئة عمل قادرة على التعلم والإبداع والإنتاج الأمثل.
- 2- خلق منظمة قادرة على التفكير الشمولي وذلك عن طريق مشاركة جميع أفرادها في حل المشاكل التي تواجهها وصولاً إلى تفكير النظم.
- 3- تحقيق الإبداع الفردي والتنظيمي وذلك عند تبني إستراتيجية تفكير النظم وتطبيق نموذج Senge.
- 4- خلق منظمة متعلمة قادرة على الإبداع الفردي والتنظيمي من خلال تطبيق نموذج Senge.

رابعاً. فرضيات البحث:

من خلال الأهمية والأهداف السابقة الذكر سيتم صياغة مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية وكما يلي:

الفرضية الرئيسة الأولى: (هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغيرات أنموذج Senge والتعلم التنظيمي) وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- هنالك علاقة ارتباط بين الإجابة الشخصية والتعلم التنظيمي.
 - 2- هنالك علاقة ارتباط بين الرؤية المشتركة والتعلم التنظيمي.
 - 3- هنالك علاقة ارتباط بين النماذج العقلية والتعلم التنظيمي.
 - 4- هنالك علاقة ارتباط بين تعلم الفريق والتعلم التنظيمي.
 - 5- هنالك علاقة ارتباط بين تفكير النظم والتعلم التنظيمي.
- الفرضية الرئيسة الثانية: (هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغيرات أنموذج Senge مجتمعة والإبداع) وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- هنالك علاقة ارتباط بين متغيرات نموذج Senge مجتمعة والإبداع الفردي.
 - 2- هنالك علاقة ارتباط بين متغيرات نموذج Senge مجتمعة والإبداع التنظيمي.
- الفرضية الرئيسة الثالثة: (هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والإبداع الفردي والتنظيمي). وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- هنالك علاقة ارتباط بين التعلم التنظيمي والإبداع الفردي.
- 2- هنالك علاقة ارتباط بين التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي.

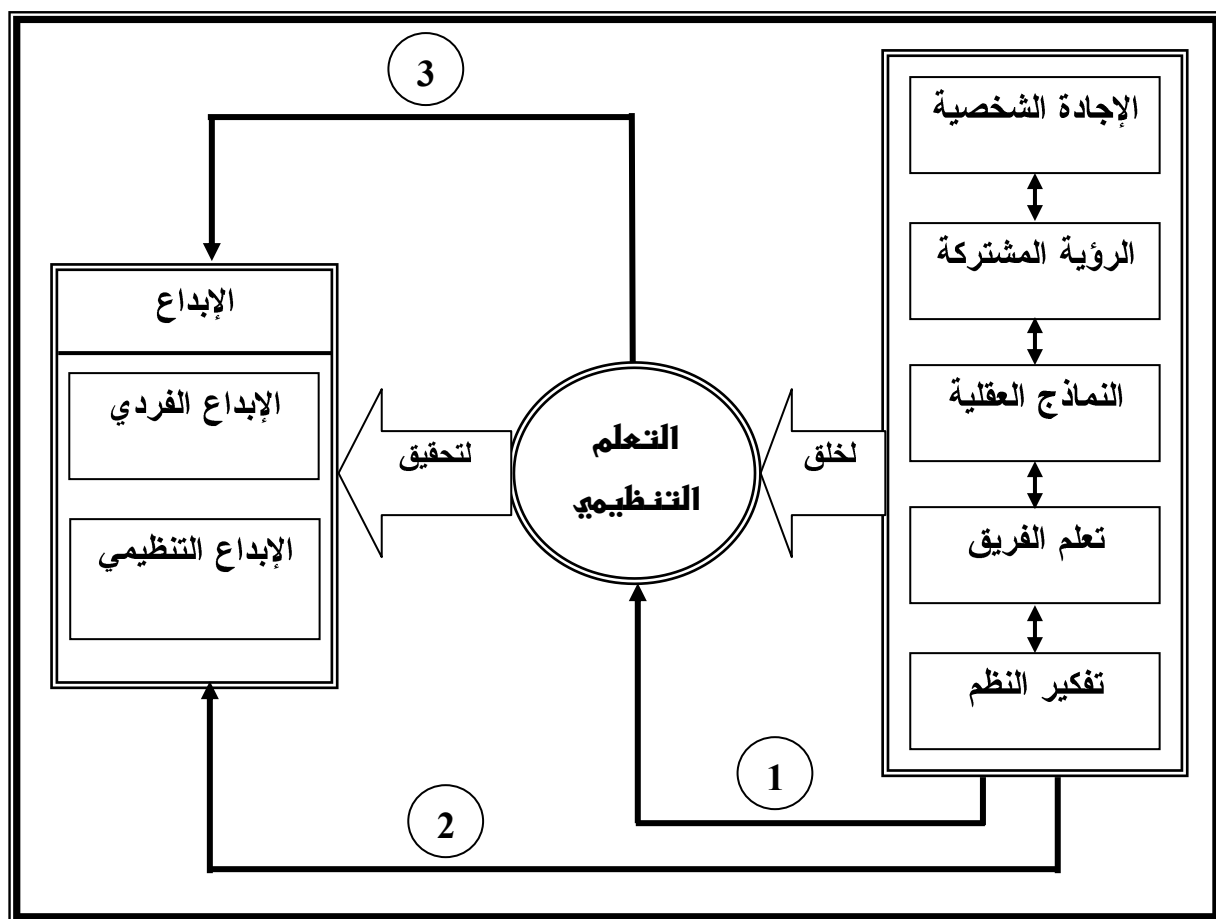
خامساً. مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع الدراسة الحالي من جامعة الكوفة أما عينة الدراسة فشملت أعضاء الهيئة التدريسية في كل من كليات (الإدارة والاقتصاد، التربية للبنات، القانون)، فبلغت عينة الدراسة (42) عضو هيئة تدريس. وزعت أداة البحث بعد التحقق من صدقها على العينة لكليات سابقة الذكر والتي قام الباحثان بأعدادها واستجاب منهم (40) عضواً استبعدت ثلاث استمارات لعدم اكتمال إجاباتهم وأصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (37) استبانة شكلت ما نسبته (87%) من عينة البحث.

سادساً أساليب التحليل الإحصائي:

تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل اختبار فرضيات الدراسة ومن هذه الأساليب، (النسب المئوية، التكرارات، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية) والتي أفادت بشكل أساس في وصف وتشخيص عينة البحث ومتغيراته كما تم استخدام معامل الارتباط البسيط والمتعدد في تحديد قوة وطبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد وكذلك استخدام الانحدار الخطي البسيط المتعدد للاستفادة منه في قياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد وقد سهلت البرمجيات الجاهزة (SPSS for Windows) في إيجاد نتائج الأساليب أعلاه.

سابعاً أنموذج البحث:



الشكل (1) أنموذج البحث

المبحث الأول: الإطار النظري للبحث

أولاً - مفهوم تفكير النظم: Concept of Systems thinking

من ناحية نموذجية يُنظرُ إلى تطبيق مفهوم تفكير النظم على أنه منظمة شبه عسكرية، تعمل ضمن سيطرة صارمة وأوامر قيادية تعرض قليلاً من المرونة أمام التغيير.

خلال العقدين الماضيين، شهد المجتمع تحول جذري وهذا التحول أكثر تنوعاً من المنظمات التي تُقدم خدمات متنوعة. ومن أجل إيجاد نظام تطبيق هذا المفهوم يجب على منظمات الأعمال التنفيذ للاستعداد للتحديات القادمة بشكل أفضل قبل حدوثها في العقد القادم، لذا يجب علينا إن نفتح عقولنا، عيوننا، وقلوبنا وإن لا نحاول مقاومة الحاجة الملحة للتغيير. (Senge,1990:21)

تتعامل مواقف تطبيق نظرية النظم التقليدية فقط مع الاستقرار الفوري للمشاكل بدلاً من المحاولة في تحليل كل موقف وتقرير أفضل عمل ممكن لتلافي حدوث المشكلة أو أي أعراض أخرى ناتجة من موقف (الحلّ السريع) لكي لا يظهر مرة أخرى. وبدلاً عن ذلك، تحاول (منظمة تفكير النظم) معالجة المشكلة الفورية وتدعو من المنظمات الأخرى الدعم المطلوب للمساعدة في الحلّ الدائم للمشكلة والعمل على مشاركة الأفراد داخل المنظمة في حل المشكلة التي واجهتها وتعمل بتفكير الفريق الواحد. وتعرض منظمات تفكير النظم فلسفة جديدة من طريقة التفكير والتمثيل والعمل ويمكن أن تطبق ببرنامج مراقبة سياسة الجماعة. (Bolles,1996:32)

وتؤكد (فلسفة تفكير النظم) على أهمية التماسك والاعتماد المتبادل ضمن الهياكل التنظيمية والجماعات، حتى عندما لا ينظر إلى بعض الأفراد على أنهم حلفاء. وعندما تشارك رؤى وأهداف أعضاء الفريق، فإنهم سيعملون سوية كجزء من عملية إنجاز النتائج الإيجابية خلال الالتزام بدلاً من الامتنال. وأثناء مجرى العملية، يقيم المشاركون بشكل مستمر فعالية النظام. وهذا خير مثال على التنوع في الحدث عندما يجاهد الشخص لإنجاز هدف مشترك. وفي أغلب الأحيان يمكن أن تكون عملية النشاط المختلط انتقال صعب للأفراد الذين لا يقبلون بمبدأ التغيير.

وقد قال ميلير (Miller,1994:12) بأن معرفة الحقيقة الكلية يتطلب منا أن نبحث عن حكمة منظور الأنظمة، وجهة نظر عالمية، وعندما نتحرى عن الأسباب والنتائج التي تؤثر من خلالها أفكارنا وكلماتنا وأعمالنا على الأشخاص الآخرين والبيئة.

وتعرض (مبادئ النظم) وجهة نظر أوسع حجماً، تسمح للمشاهد برؤية العالم كجزء مركّب ومعتمد على المصادر الخارجية. وتشجع فلسفة تفكير النظم على فحص كيفية إن شؤثر أعمالنا على الأشخاص الآخرين، ويتضمن أيضاً التعلّم على فهم نتائج ومبادلات الأعمال التي نخترها.

ويعد (نظام تفكير النظم) أداة فعالة في حل المشكلة العويصة أيضاً ويمكن أن يترجم إلى لغة عالمية لأن الكلمات يمكن أن تُستبدل مكان المخططات التي تسهل الأنماط والتشابهاً. إن كلمة (نظام) مُشتقة من اللغة اليونانية القديمة وتعني في الأصل (السبب في التكاثر معاً).

فمن هذه الفلسفة نتعلّم النظر إلى الصورة الكبيرة، وأن لا نهجم المشكلة بطريقة تمزيقها أو تكسيرها إلى قطع صغيرة كما درسنا هذه الطريقة منذ نعومة أظفارنا. فعَمال هذا العصر لا يمكن أن تتم أدارتهم بنفس الطريقة التي كانت متبعة في العصر الصناعي آنذاك.

يتطلب مفهوم تفكير النظم التزام تعلّم المنظمة من القمة. فهناك تير وتنوع سريع في أفراد المجتمع ومنظمتنا. وسوف تغير هذه الفلسفة الطرق التي من خلالها تستخدم المنظمات في

استقطاب، واختيار، واستئجار أفراد جددّ ومستخدمين. (Boyett & Conn,1992:22)

وهذا التحول في التفكير التنظيمي سيغيّر معايير الإنقالات، والمهام والترقيات الخاصة أيضاً. وستهتم المنظمات التي تطبق هذا المفهوم بإعتراف القيمة الكاملة لكل الأفراد والمساهمات التي تُعرضها ثقافتهم وتنوعاتهم للمجتمع والمنظمة. (Senge,1990:22)

وتحاول المنظمات من تدريب لأفرادها وخاصة في مجال الأعمال على: التخطيط الإستراتيجي، حل المشكلة بطريقة إبداعية، بناء مجموعة العمل، قرار القيادة وغيرها. ويدرك الإداري الحاجة إلى توفير دائرة كاملة مناسبة لزيونه في السوق التنافسية الصاعدة. ويجب أن يتضمن مثال تطبيق هذا المفهوم المنتجات والخدمات غير التقليدية كمصدر إلى الأفراد التي نرغب في خدمتها بشكل متبادل. (American Medical News, 1996:2)

ويجب أن تأخذ المنظمة المسؤولية عن رفاية الفرد، في اعتبارها حدوث الانتقال بطريقة تعتمد على التفكير، والتمثيل، والعمل الأوسع.

إن القشل في إدراك أن كل الأفراد يتمتعون بحاجات فريدة ومختلفة، هو مشابه لنفس القشل في عدم احترامهم. وإذا فقد جزء معين من المنظمة الفعالة، فيجب البحث بدقة لإيجاد المشكلة الحقيقية وراء ذلك.

وتعرض فلسفة تفكير النظم طريقة لتحسين قدرات تعلم تطبيق مفهوم تفكير النظم لكل من الأفراد والمنظمات في بيئة تحفز على الإبداع وتكافئ تجنب الوقوع في المخاطرة.

ويجب أن تتحول منظمات الأعمال التقليدية من التركيز الصارم والصلب على عقلية (التدريب والأداء) وأن تتولى مفهوم قيادة بيئة حضارية أكثر تقدماً.

أن تحول التراكيب القائمة إلى تعلم المنظمات سيعرض العديد من الفرص الجديدة للأفراد العاملين والمنظمة.

إن النقطة الرئيسية هي أن العمليات والأنظمة جميعاً مترابطة ويعتمد بعضها على بعض، كما هو الحال مع كل الأفراد في العمليات التي تحيطهم، وهذا التماسك يفرض شكل ربط الشبكات وبناء المجتمع. ودمج تفكير النظم مع النظرة الشمولية للأفراد المجتمع، سنصنع بيئة أكثر أماناً. والفشل في الاعتراف بأهمية كل عنصر أو فرد اشترك في العملية يسهم في تعطل النظام. والشك في أهمية أو قيمة الكائن الآخر تماماً هو مثلما نشك في أنفسنا. (Senge, 1990:23)

ثانياً- أساليب القيادة الجديدة في ظل تفكير النظم : New Leadership Styles

سينال قادة مواقع العمل في السنوات القادمة ثقة أتباعهم بوسائل غير مألوفة. وسيتمتع هؤلاء القادة المثال والمشاركة الحقيقية في العملية. وسيتمتع القادة الجدد بثقة نفس عالية، ويعرضوا وجهة نظرهم الشخصية ويدعموا فريق العمل. وسيكون مفهوم (التشجيع) من أهم الأدوات الرئيسية التحفيزية لمواقع العمل في المستقبل.

(American Medical News, 1996:3)

فالقائد وظيفته التدريب وليس السيطرة. ومن بين الخواص القيادية المخصصة لمواقع القيادة المستقبلية هي مهارات الاتصال (بما في ضمنها الإصغاء الفعال)، والقدرة على قبول التغيير بطريقة إيجابية، وفهم تأثيرات التغيير على الأفراد، والقدرة على تشجيع وبناء الثقة بين الفرق، والمهارات المحفزة القوية، والاهتمام بالرؤية. وسيتم اختيار المستخدمين على أساس الطموح، الدافع، والخصائص الشخصية ولا تقتصر على خصائص التعليم والقدرة التقنية فقط.

وبشكل تقليدي، تم تصنيف أغلب قادة منظمات الأعمال على أنهم مفكرون منظّمون جداً،

ويمتلكون أسلوب قيادة شبه عسكرية صارمة. (Boyett & Conn, 1992)

وسيتطلب موقع العمل الجديد أسلوب قيادة مرّن واسع؛ ويجب أن يمتلك القادة الجدد مزايا ومؤهلات لم تعتبر من قبل مهمة في مفهوم تطبيق تفكير النظم. وتشمل بعض هذه الميزات الجديدة (التعاطف، الشفقة، المرونة، والتحمل غير المشروط واحترام الأفراد وخلفياتهم المتنوعة).

وسيكون القائد الجديد قائد مشارك ونشط مع فريقه، ويمثل دور المدرب في الجهد المبذول لتبني بيئة باعثة على التعلم والتطوير المستمر، بدلاً من (أجندة التدريب والأداء التقليدي) الذي صمّم أولاً لمجموعة العقل العسكري والتي تعطي مجال قليل لمرونة التعديل المستندة على حاجات

(المستخدم). (Burg, 1996; 128)

ثالثاً- الإستعداد للغد وفق تفكير النظم: Preparing for Tomorrow

في الآونة الأخيرة لقد لاحظ العديد من الباحثين بأن معظم المدراء وقادة اليوم ليسوا على استعداد للتعامل بشكل فعال مع التطورات البيئية الجديدة، لأنهم ليسوا مفكرين نظم. وكان المفكرون التقليديون في الماضي منهجين جداً ولكن ليسوا مجهزون بالرؤية الشاملة للإحداث والمستقبل. وهذا ما خلق المقاومة للتغيير ضمن المنظمة أثناء التحويل. فالإدارة التقليدية مقاومة للتغيير وتنص بان إستراتيجياتهم عملت قبل خمسة عشر أو عشرين سنة، ولكننا من الضروري أن نركز على الغد واليوم. وليس إن نركز على أمس واليوم. (Delavigne & Robertson,1994:15)

ولهذا أصبح تحضيرنا ذا قيمة. ولهذا السبب، يجب أن تتضمن الإدارة الدنيا الحالية في عملية التخطيط. فهذه الإدارة ستكون قاندة الغد، وببيدها اتخاذ القرارات التي ستؤثر على حياتنا أثناء تقاعدنا عن العمل. إن الرسالة التي لابد من توضيحها هي: (أنه من الأفضل ان نضمهم، ونؤتمنهم ونؤدبهم حسب قدرتنا، ولكن بأهمية أكثر، إن لا نخاف من التعلم من عصرهم).

وسوف نخلق جزء من الصورة الأكبر مثل اللغز. وعلى أية حال، فإن الصورة سوف لن تكتمل حتى بوجود 999 قطعة إذا كانت القطعة الألف مفقودة. ويجب على المدراء أن يلزموا أنفسهم بالاعتقاد بأنه ليس هناك إنسان في منظماتهم لا يلعب دور حاسم، ومستحق الإحترام والإعتراف. (Goleman,1995:22)

ستكون تحديات دمج الثقافات المتعددة رأي مؤثر مباشر في القوة العاملة في المنظمات مما يجعل الاتصالات بين الإدارة والموظفين أكثر صعوبة. وربما لن تكون البرامج التدريبية التقليدية فعالة إلى نوعاً ما. واعتمدت بيئة العمل على اشتغالها على الأفراد الذين تخرجوا من نفس المدارس، وبنفس الخلفية التربوية. أما الآن فالقوة العاملة متعددة اللغات متعددة الثقافات، متعددة الجنس، ومتعددة الوجوه. والمستخدمون الذين يأتون من خلفيات متنوعة لهم طرق تفكير مختلفة، ويعملون ضمن القوة العاملة التقليدية. وقد طبق قطاع العمل الخاص، القطاع العام والأجهزة الحكومية بالإضافة إلى مختلف الصناعات مفهوم النظرة الشمولية لتزويد المنتج إلى الزبائن الداخليين والخارجيين. (Senge,etal.,1994:11)

ويجب ان يلتزم بتطبيق تفكير الأنظمة من الهرم. فمفكر الأنظمة الفعال، وخصوصاً في مكان تنظيمي، هو الشخص الذي ينظر إلى عملية المستويات الأربعة بشكل آني: (Senge,1990:25)

1- الأحداث

2- الأنماط

3- الأنظمة

4- النماذج العقلية

وكُل منظمة لها زبائن، فبعضهم داخليون (المستخدمون) والبعض خارجيون (أصحاب الأسهم والجمهور وغيرهم). وضمن هذه التراكيب توجد الأحداث التي تسبب الإدارة لردة الفعل. وتقليدياً، ستتفاعل الإدارة لحاجات زبائنهم لأنهم ليسوا مهنيين بشكل صحيح. أما أنماط السلوك فليس معترف بها في الوقت المناسب لتكون مقدمة للفعل.

والحدث هو أي حركة عملت في محاولة صدّ المشكلة وإدارتها. وعندما يتم تخطيط تسلسل زمني يصور تقلبات منظماتك فأنت ستكون قادراً على تحسين أوضاع حسابك في أين ستتمكن مشكلتك القادمة. وهذا التخطيط سيؤدك بأنماط السلوك، ولكن ليس بالضرورة إن تعطيك حل المشكلة.

ومن المهم إن نفهم بأن كل شيء ضمن المنظمة يعتمد على الآخرين، الذي يؤثر على مستخدمك عكسياً ومن المحتمل أن يسبب مشاكل مماثلة عندما يسلم المستخدم المنتج إلى الزبون الخارجي. وهذا يتضمن عنصر الأنظمة أو ما يطلق عليه بالتركيب النظامي. ومن المهم أن نتذكر أن العمل الذي يتطلب جهد أكبر ليس بالضرورة أن يكون عملاً ذكياً. إن استجابة الإدارة نحو الفوضى هو نتيجة عكسية.

النماذج العقلية هي المستوى الأخير وتتضمن كل الفرضيات والاعتقادات التي من خلالها نعمل قراراتنا وأعمالنا. إذا كفى المشرف إتباعه من أجل الكمية وليس النوعية، فذلك ما يتوقعون استلامه. وربما تتطلب النماذج العقلية المتغيرة لمصلحة المنظمة إعادة تركيب التشكيل الإداري، والذي يتطلب تبعاً تغير في الثقافة والموقف وجهة النظر.

رابعاً- الافتقار إلى تفكير النظم: Lack of Systems Thinking

هناك افتقار كبير لتفكير الأنظمة في التطبيق في مجال الأعمال. ومُعظم هذا الافتقار تشكل أثناء السنوات الأولى من التدريب عندما تعلم الأفراد دراسة المشكلة وإتخاذ الإجراء من أجل إيجاد الحلول. ولكن هناك العديد من الحالات لا يكون "الشخص" أو "السبب" الملقى عليه اللوم ليس مهماً كحل المشكلة. (Jamieson & O'Mara, 1991:20)

في العديد من المنظمات، ننوع أنفسنا استناداً إلى مهامنا. وكل قسم يتنافس ضد أحدهما الآخر للاعتراف والاحترام. وتتنافس بترير أهميتنا في المنظمة.

وهناك خيار واحد للمنظمات لتطبيق مبدأ برامج (التظليل). وهذا الخيار يسمح للأفراد العاملين الذين يشغلون وظائف أخرى بمراقبة زملائهم. والهدف من هذا سيكون تشجيع فهم أفضل لكل الأعضاء ضمن المنظمة. فكل موقع هو تكاملي مع المواقع الأخرى. ففي المرة الأولى الذي لا يليب فيه موظفوا صيانة بنائتك حاجاتك، فأنت الشخص الأول الذي سوف تدرك أهميتهم.

فالفكرة هي إن تصبح مدرك بأن لكل فرد مستخدم قيمة، سواء إذا كان شخص في مستواك أو منصبك. فكل مستخدم هو إنسان حيوي ويستحق كل الاحترام. (Senge, 1990:27)

وهناك مهمة أخرى أخفقت فيها منظمات الأعمال في تطبيق مدخل النظم إلا وهي التفكير بشكل منظم ضمن منظماتهم وهي تدريب المستخدم واستخدام برامج التنمية. فالعديد من البرامج التدريبية الحالية غير مؤثرة للثقافة التنظيمية المتنوعة في وقتنا الحالي. (Burg, 1996;130)

وقد رفض جمهور اليوم هذه الصورة بسبب السلوك الصارم وعديم الإحساس الذي انتهجه العديد من الأفراد الذين تدرّبوا على هذه الفلسفة. فالتدريب ضمن هذه المنظمات يجب أن يوازن بين الحاجات الداخلية والحاجات الخارجية. ويشعر العديد من المدربين التقليديين بأن معالجة الأقسام المتكونة من أساليب التعلم المتنوعة هي أمر معرقل. (Kroeger & Thuesen, 1992:18)

ولكي يصطف المدربون مع المتدربين، سيكون من الضروري تقييم طرق التعليم التي ينتهجها المدربون وأساليب تعلم الأفراد. فمن المهم أن يقدم المدربون دروس تغطي تشكيلة إبعاد التعلم المتنوعة. إن استعمال وسائل تكتيكية لإعادة التنفيذ السلبية، والتخويف، والإذلال، أو وضع الخوف من الفشل على عاتق الفرد سيحطم بيئة التعلم. (Burg, 1996;132)

وينتقد ويذل المدربون في أغلب الأحيان الفرد أثناء المناورات التدريبية. ويستاء المدرب من طريقة التعامل مع موظف لديه إدراك مختلف. فهناك أوقات عصيبة تمر على الأفراد العاملين بسبب الاختلافات الثقافية.

إن الاختلاف في الخصائص الثقافية والذكاء العاطفي تخلق تحديات جديدة لكل من المدربين والمتدربين. ويتطلب حقاً تغيير جذري في عقول المشاركين. ويدرك أغلب القادة أهمية إكمال المهمة المعينة ويرغبوا في إيجاد عملية البدائل لإجازها. فالمدرب الذي يقاوم ببساطة (أي تغيير في الأعراف)، يصبح مشكلة في التدريب وليس الموظف.

ويسمح التفكير بشكل منظم للتخطيط بشكل أفضل ويُوازن بين حاجات كل الموظفين، وليس فقط الحاجات (الطبيعية). ومن ناحية أيولوجية يعني مفهوم التدريب: (إن أخبرك ما يجب عليك عمله، وإذا فشلت في ذلك، فأنت شخص غبي وغير فعال). وقد يرغب منسق التدريب في استكشاف الحاجة لتقييم أسلوب تعليم القسم وعمل مسح لأفضل أسلوب يساهم في تحسين أوضاع الأعضاء. فإذا رفض المدرب أن يأخذ بنظره اعتبار الحاجات الفردية، وقصر في الاستماع إلى الموظف، يجب الاستغناء عن المدرب وجعله يبحث في منطقة أخرى مناسبة له ولقدراته. فالإهمال والسلبية تهزم غرض التدريب. وأي جو إيجابي سيؤدي إلى فتح العقول وسيحفز ويندفع للتعلم. (Delavigne & Robertson, 1994:25)

وكذا سيؤدي الانتقاد المستمر إلى ردود وسلوك سلبي. فاستعمال التعبير، (الفشل) مراراً وتكراراً عندما تكون النية هي توفير بيئة تدريب إيجابية، سيؤدي على الأرجح لطرْد الأفراد العاملين الذين ذنبهم الوحيد هو أداء سيئ.

وإذا اهتم الأفراد بتصميم بيئة موقع العمل واخذوا هذه القضايا في الاعتبار أثناء مرحلة التخطيط، فعلى الأرجح ينظر المستخدم إلى منتج عملهم على أنه استثمار في مستقبلهم الخاص. وعندما يشعر المستخدمون بأنهم محترمون وتقيم مساهماتهم، فإن الروح المعنوية ومعدل الإنتاج سيرتفعان وتنخفض نسب معدل الدوران والإجازات المرضية.

ويجب أن يفهم إختصاصيو المورد البشري، المشغلون، وأقسام ملاك الموظفين أن الشيء الذي يُحَقَّرُ مستخدم ما ربما لا يكون بنفس الأهمية للمستخدم الآخر. فإذا تم استقطاب الفرد على أساس قيمته، يجب على المدراء أن يوازنوا بين الإستثمار والاحتفاظ بالفرد. ويتم احتساب الكلفة الناجمة من عمليات الإعلان، المقابلة، الاختيار، الإستثمار، والتدريب. وعلى أية حال، فإن كلفة المبيعات العالية أكبر من الكلف الأخرى. (Senge, 1990:28)

ويجب النظر إلى المستخدمين على أنهم ثروة المنظمة العظيمة. فالمستخدم الذي يبدو مقيماً من المنظمة سيكون على الأرجح ناجحاً في الإستثمار.

ولم يعد الإعتقاد القديم الذي يقول بأن الحجم الواحد يلائم كل الإحجام ساري المفعول. وتفرض المتطلبات المتقدمة تعيين الشخص الذي يصبح عاملاً أو شراء مكائن ومعدات العمل والملابس الرسمية الخاصة بالعمل، وهذه المتطلبات مستندة على أساس (أصنع وأطلب) وهم أحد مفاهيم الحجم. وسيخدم المجتمع بشكل أفضل إذا استعملت أقسام الأدوات في عملية استقطاب مدربين عملية تقييم المرشحين والقدرة العاطفية، التحفيز، وأسلوب الشخصية وليس فقط الحجم الجسدي، أو التعليم أو العرق أو جنس المدرب. (Kroeger & Thuesen, 1992:21)

خامساً - أنموذج أنظمة Senge - التطبيق الملائم:

Senge's Systems Model - An Appropriate Application

تَهْمَلُ العديد من المنظمات مفهوم تفكير النظم في منظماتهم. وبعد تزايد الحاجة إلى تفكير النظم تم تبني نموذج Senge لسنة 1994 على نحو واسع في مختلف المنظمات. فقد لخص بيتر Senge نموذج الأنظمة في بند القانون الخامس الذي يناقش القوانين الخمسة تلك والتي يجب أن تُطبق في "تعليم المنظمة". وتتضمن هذه القوانين: (Senge, 1990:27-30)

1- الإجابة الشخصية.

2- الإشتراك في الرؤية.

3- تعلم الفريق.

4- النماذج العقلية.

5- تفكير النظم.

فكل قانون من هذه القوانين تؤدي إلى نجاح أي منظمة ويمكن أن تستخدم بشكل منفرد أو مجتمعة لتصميم الخطة التي تتلاءم مع الحاجات التنظيمية.

إنَّ تصميمَ تعلِّيمِ المنظمةِ يستند على قوانين التعلُّم الخمسة، ويتطلَّبُ إلزامَ زمني للدراسة والممارسة. وتعطي هذه القوانين الخمسة التوجيه لأي منظمة للعيش بواقع منسجم. ويمنح استعمال القوانين الخمسة الخيارات التي قد تُستعملُ لكي تجلبَ المستخدمين سوية نحو غرض مشترك، ويمكنُ أن تُرتبها أيضاً مع الأهداف والقيم الخاصة بمنظمتهم. واستعملت هذه القوانين الخمسة على نحو واسع في القطاعات الخاصة والعامة لإنتاج تعلُّم المنظمات وممارسة فلسفة تفكير النظم. وهي المثال الفعَّال لتطبيق مفهوم التفكير وتم اقتراحها في هذا البحث كنموذج تنفيذي للمنظمات التي تخلق التعلم التنظيمي لتحقيق الإبداع.

إذ يقصد بنموذج Senge هو (النموذج الذي يقع على عاتقه توسيع الإبداع الفردي والتنظيمي لتحسين حل المشكلة والتعلم التنظيمي). (Senge, et al., 1994:14)

ولكي نفهم بشكل أفضل مفهوم تطبيق Senge لسنة 1994 في منظمات الأعمال، سنحاول أن نعرف كل مفهوم من هذه المفاهيم الخمسة (الإجادة شخصية، الرؤية المشتركة، النماذج عقلية، تعلم الفريق، وتفكير النظم).

1- الإجادة¹ الشخصية: Personal Mastery

الإجادة الشخصية هي مفهوم تعلم توسيع القدرة الشخصية لخلق النتائج المطلوبة، ويخلق بيئة تنظيمية تُشجِّعُ كلَّ الأعضاء في المنظمة على تطوير أنفسهم نحو الأهداف والأغراض التي يرغبون بها. والرغبة في مزاولة الإجادة الشخصية تُحقِّزُ الفرد بشكل جوهري.

ويتطلب هذا القانون الانضباطي الإلتزام بالتعلُّم، والوعي الذاتي والمرونة. ويمكن للمدراء أن يُشجِّعوا الأفراد العاملين على استخدام قانون الإجادة الشخصية بتمثيل دور المدرب. ويجبُ أن ينسجم هذا الدور مع السلوك الشخصي. وسيقوي استخدام مفهوم الإجادة الشخصية من قبل الأفراد الذين يعملون سوية في تحديد الرؤية المشتركة للمنظمة.

2- الرؤية المشتركة: Shared vision

يؤسس مفهوم الرؤية المشتركة إحساس الإلتزام مع المجموعة، من خلال تطوير الصور المشتركة للمستقبل والبحث عن فرص الإبداع، والمبادئ وتوجُّه الممارسات الذي تتمي الوُصول فيها إلى أفضل مستوى.

ويتحسين الحوار ومهارات الاتصالات، سيتمكن الأفراد من العمل بشكل جماعي لنيل الأهداف التنظيمية. فالتماسك هو المفتاح الرئيس لنجاح المجموعة، بينما تعرقل المنافسة المهمة.

3- النماذج العقلية: Mental models

يعني مفهوم النماذج العقلية عكس صورتنا وتوضيحها المستمر، وتحسين صورنا الداخلية نحو العالم، ورؤية كيف إن هذه الصور تساهم في تشكيل أعمالنا وقراراتنا. فالنماذج العقلية مسؤولة عن إجحافنا الداخلي، بسبب استنتاج أفكار شائعة وفرضيات وأحكام قبل الأوان، وفي أغلب الأحيان مستندة على معطيات غير كافية أو دقيقة.

بتوسيع وجهات نظرنا الفردية نحو أفراد المجتمع، نُمكِّنُ أن نخلق مجتمع شمولي موحد من حولنا. وتؤدي النماذج العقلية السلبية إلى سوء فهم عرقي وثقافي وجنسي. وهذه الأنواع من القضايا تؤدي إلى الدعاوي أيضاً في أغلب الأحيان المستندة على المضايقة والتمييز ويمكنُ أن تدمر المنظمة العامة أو الخاصة من الناحية المالية بالإضافة إلى تسبب للفرد ضيق الشعور بالانتماء إلى الفريق.

¹ تم ترجمتها من قبل بعض الباحثين بالبراعة. وارتأى الباحثان بترجمتها إلى الإجادة.

4- تَعَلُّمُ الفريق: Team learning

تَعَلُّمُ الفريق هو مفهوم تحويل مهارات التحدث والتفكير الجماعي، لكي تمكن مجموعة من الأفراد على تطوير قابليات الذكاء والقدرة ودمجها سوياً لانتقاء أفضل الأفكار والوجهات. ان دمج الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي والذكاء التنظيمي والذكاء الأكاديمي سيساعد في إيجاد بيئة باعثة على التعلُّم والإبداع والإنتاج.

5- تفكير النظم: Systems Thinking

يعد تفكير الأنظمة حجر الزاوية في تعلُّم المنظمة وطريقة التفكير، واللغة لوصف وتفهم القوة والعلاقات الداخلية التي تُشكِّل سلوك الأنظمة. وهذا الانضباط يُساعدنا في رؤية كيفية تغيُّر الأنظمة عملياً بشكل فعال، والتصرُّف بشكل متناغم أكثر مع العمليات الطبيعية والاقتصادية للعالم. يتبنى مفهوم تفكير النظم بيئة تُقيِّم كلَّ عضو بشكل منفرد وبشكل جماعي كفريق واحد. فقد يخلق غياب التجزئة أو عدم التماسك مؤسسة قوية محط للإحترام المتبادل والثقة في كافة أنحاء المنظمة. وتُعمل الفرقُ سوياً، لا بشكل تنافسي، مع أحدهما الآخر لإتجاز مهمة المنظمة وهدفها استناداً على قيم الثقافة التنظيمية. وتروج هذه الفلسفة إلى الفوز والنجاح. سادساً- المستويات الثلاثة من القوانين الخمسة

Three-levels of the five disciplines

يمكن إن ينظر إلى كلِّ مفهوم من هذه الفقرات الخمسة على شكل ثلاثة مستويات: (Senge, etal, 1994:17)

1- الممارسات Practices: التركيز على العمل.

1- المبادئ: توجيه الأفكار والبصائر؛ مفهوم النظرية.

2- الجوهر: حالة وجود المستويات العالية من الإجابة في الانضباط.

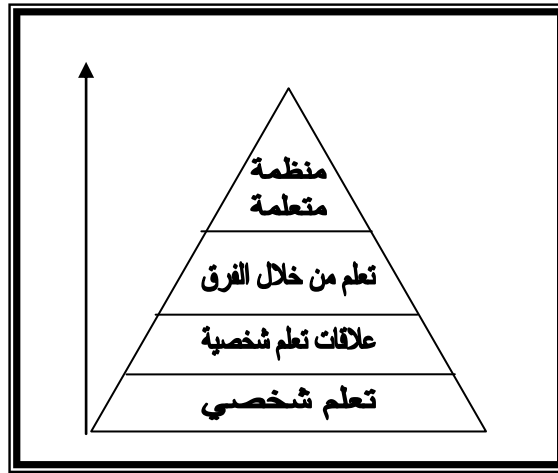
ومن المُهم فهم الاختلاف بين الانضباط ومساحة الدراسة. فالانضباط هو تقنية وفلسفة وممارسة دائمة للتطوير البارِع في هذه المساحات. والممارسات هي النشاطات التي يركِّزُ من خلالها ممارسي الانضباط على وقتهم وطاقاتهم. وتمثِّل المبادئُ نظرية الممارسات ضمن الانضباط، وتذكِّرنا بأن التفكير هو جزء من عملنا في العملية التعليمية. إما الجوهر فهي حالة إتقان الأفراد أو المجموعات للمستويات المتقدمة في الانضباط.

سابعاً- التعلُّم التنظيمي: Organizational Learning

أن قدرة أي نظام على البقاء والحفاظ على تكامله وتوازنه إنما يعتمد على متطلب ضروري ألا وهو أن يكون مستوى المعرفة الناتجة عنه يوازي في الأقل مستوى التغير البيئي. وأن هذه التغيرات والتحديات السريعة التي تواجه المنظمات في عالم الأعمال أملت وستملئ عليها في المستقبل ضرورة حتمية متمثلة بقدرتها على إعادة ترتيب هياكلها التنظيمية والاستفادة من خبراتها وتجاربها السابقة. وتفعيل هذه الخبرات والتجارب في مواجهة تلك التغيرات والتحديات مما يعني بالتحديد تبني هذه المنظمات لفلسفة التعلُّم التنظيمي، فلسفة وتعلُّماً. (Johnson & Scholes; 2002:32).

ويعرف التعلُّم التنظيمي بأنه عملية تحسين أجراء المنظمة في استخدام واستيعاب المعلومات والتعامل معها بأسلوب ملائم. (Fiol & Lyles, 1985:38)

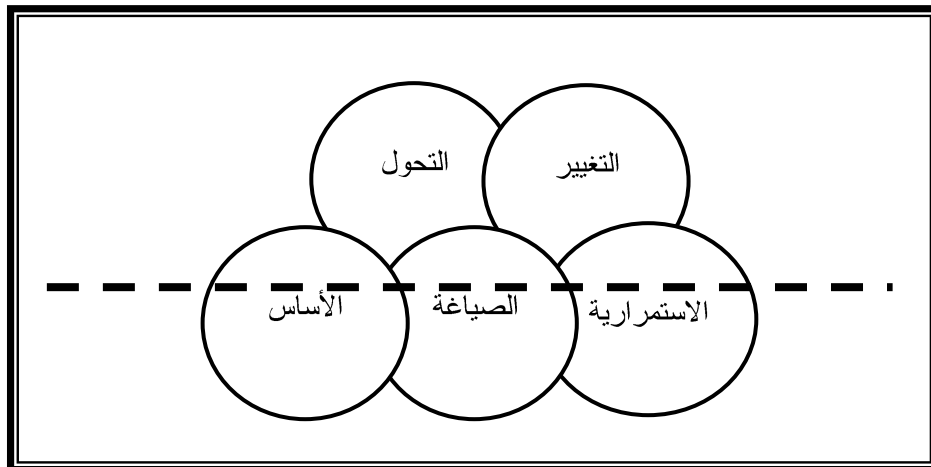
أن تغير الهياكل التنظيمية جِراء التعلُّم، بما يجعل منها هياكل مرنة تعكس رؤية الإدارة في تحويل المنظمة من وضعها الهرمي التقليدي إلى منظمة متعلمة ومعاصرة. حيث يسري أثر التعلُّم الشخصي والجماعي ويتحول ليصيب في القاعدة المعرفية للمنظمة (الساعدي، 2006: 34) وهذا هو بالضبط ما طرحه كل من (Honey) وزميله (Munford) في هرمهما والذي سمي باسمهما (Learning Pyramid of Honey & Munford) والذي يعكس مستويات التعلُّم على وفق المستويات التنظيمية الإدارية المكونة للهيكل التنظيمي لأنه منظمة كما في الشكل (2).



شكل (2) هرم (Honey & Munford) لمستويات التعلم التنظيمي

Source: Agarwal, A. , (1999) "Learning Organization" . www.Hrfolks.com

واتساقاً مع هرم التعلم هذا، فإن التعلم التنظيمي بكل مستوياته يشكل المستوى الذي تنطلق منه المنظمة لكي تسمى منظمة متعلمة. على أن هذا التقسيم لمستويات التعلم لا يعني عدم وجود تداخل وتفاعل بينهما. فقد عرض كل من (Jones & Hendry, 1992:32) في نموذج أوجه التطور لمنظمة التعلم الذي يوضحه الشكل التالي:



الشكل (3) أوجه التطور للمنظمة المتعلمة

Source: (Jones & Hendry, 1992:32) In (Story et al., 2000, Human Resource Management: A Strategic Introduction, 2le, USA, Blackwell.

نقلًا عن (الساعدي، 2006 : 108)

ويلحظ (الساعدي، 2006: 109) من خلال الشكل أعلاه أن الدوائر الثلاث السفلى، تمثل المراحل الأولية للتعليم الشخصي التنظيمي، إذ تظهر مرحلة الأساس التي تزود الشخص بالتقاليد الجديدة والحماس للتعليم بشكل متزايد. فضلاً عن تطوير إستراتيجيات الموارد البشرية لتحفيز وبناء الثقة للتعليم الإضافي، ثم تأتي مرحلة تعلم الذات وتطويرها من خلال الصياغة لينتقل الأشخاص إلى مرحلة الاستمرار، ليصبح المتعلم والمنظمة أكثر استقلالاً وابتكاراً. أما الدائرتان الأخريان العليا، فهي دليل على تحول المنظمة من التعلم على مستوى المنظمة إلى وضع منظمة متعلمة. ليحدث التغيير الكامل في شكل مظهر وشخصية المنظمة وهذا يتطلب منها تغيير الهياكل والبنى والأنظمة، من خلال تأثير التكنولوجيا، التغيير الاجتماعي والتغيرات العالمية.

ولكي تحدد مفهوم المنظمة المتعلمة، فإن (Ojala, 1995: 157) رأى أن هناك صعوبة لتحديد مفهوم المنظمة المتعلمة. حيث وجد خمسة تصنيفات لمفهومها: فهناك مفاهيم فلسفية، وحركية، وتربوية، وتكيفية، وعضوية. أضاف إلى ان (Peter Senge) الأب الروحي لفكرة المنظمة المتعلمة قد بين مؤخراً من ان لا أحد يستطيع ان يضع مفهوم معياري محدد للمنظمة المتعلمة (Wanacott, 2000: 1).

في حين ان مفكرين وباحثين آخرين وجدوا ان مفهوم المنظمة المتعلمة وإن لم يكن بالإمكان تحديد مفهوم معياري فهو مفهوم بلاغي أكثر من كونه فعلي، يركز على الطموح أكثر من بيان الهدف. مثل هذا التركيز على التعابير اللفظية بدون المعلومات عن العملية والمدخلات للحصول على النتائج يعني ترك المنظمة بدون هضم كامل للمفهوم. (البغدادي، 2006: 32) وقد نبه (Ikehara, 1999: 63) إلى أن المنظمات تخطئ في اعتبار التعلم كنهاية للمنظمة المتعلمة وهو يولد معاني للمنظمة المتعلمة. إذا ما أخذنا بنظر الاعتبار من ان التعلم يولد معرفة جديدة، ولكن المعرفة الجديدة وحدها غير كافية لخلق المنظمة المتعلمة فهذه المعرفة يجب ان تكون مطبقة لتحسين الأداء لنشاطات المنظمة. مثل هذا الارتباك المفاهيمي عائد إلى النقص لوجود تعريف نمطي للمنظمة المتعلمة.

ثامناً - مفهوم الإبداع The Concept of Innovation

يحيط مفهوم الإبداع شيء من الغموض، لأنه يغطي حقلاً واسعاً، والإبداع ظاهرة معقدة جداً ذات وجوه وإبعاد متعددة، لهذا تباينت الآراء وتعددت وجهات النظر حول تقديم مفهوم واضح لمصطلح الإبداع. إذ أسهم في دراسته الكثير من حقول المعرفة وأغنته بمفردات فلسفية وأدبية واجتماعية مثل، علم الفلسفة، الاجتماع، إدارة الإنتاج، إدارة التسويق، والنفس وغيرها. فالإبداع مفهوم واسع وشامل، لا يقتصر على الإبداع المادي المرتبط بالمنتوج أو خصائصه ومكوناته المادية، أو الجانب التقني. بل يتعداه إلى كل ما هو جديد ومتميز. وقد تناولت الأدبيات والدراسات مفهوم الإبداع، وظهر عدد من الباحثين في هذا المجال ليُعرفوا الإبداع كل حسب وجهة نظره المستوحاة من دراساته واتجاهاته. فنجد العالم الاقتصادي (Schumpeter) في عام 1934 عرف الإبداع بأنه (عملية إيجاد وتطور في كل الطرق التي تؤدي إلى إحداث تغييرات في المنتج أو الخدمة) (<http://www.Innovation.Cc>).

وأشار (Kotler, 1997: 335) إلى أن الإبداع عبارة عن (أي سلعة أو خدمة أو فكرة تدرك من قبل فرد وتكون جديدة، وقد تكون للفكرة زمن طويل ولكنها تعتبر جديدة بالنسبة للفرد الذي يرى بنفسه أنها جديدة). كما عرفه (Harmon, 1997, 201) بأنه ارتباط جديد للعناصر الموجودة بالنسبة للمبدع نفسه.

وقد أكد كل من (Porter&Stern,1999:12) على أن الإبداع هو (تحويل المعرفة إلى منتجات، خدمات، عمليات جديدة تتضمن أكثر من علم وتكنولوجيا، إذ تشتمل على البصيرة لمقابلة حاجات الزبائن).

وترى (طاهر، 2006: 23) بأن هناك رأيان فيما يخص عمليتي الابتكار والإبداع هما: الرأي الأول: يركز على كون الابتكار (عملية توليد أفكاراً جديدة، بالإعتماد على الملكة العقلية للإنسان وخبرته وتجاربته السابقة). أما الإبداع فهو (التطبيق الفعلي للأفكار الجديدة). بينما يركز الرأي الثاني: على كون الابتكار (هو إيجاد أشياء جديدة يتم طرحها في الأسواق متمثلة بالمنتجات والخدمات الجديدة). أما الإبداع فهو (عملية تطوير لوجهات النظر القائمة، أو إيجاد فكرة جديدة لم يسبق لها مثيل).

إن مؤيدي الرأي الأول يرون في الإبداع تطبيقاً للابتكار، بينما مؤيدي الرأي الثاني يجدون الإبداع أفكاراً جديدة أو طرقاً جديدة لم تكن موجودة مسبقاً. **تاسعاً- مصادر الإبداع:**

من الممكن النظر إلى مصادر الإبداع من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

- أ- من أين تأتي الأفكار الجديدة؟
 - ب- هل هي من داخل المنظمة أو من خارجها، أو كلاهما معاً؟
 - ج- أي دور تلعبه المعرفة في عملية الإبداع؟
- فقد ينشأ الإبداع في داخل المنظمة من قسم البحث والتطوير (Research & Development) والأقسام الأخرى أو من خارجها مثل (الزبائن، المجهزون، والمنافسون)، أو كلاهما معاً. وعلى المنظمة أن تركز جهودها لاختيار أفضل الأفكار الإبداعية التي تناسب إليها من مصادرها المختلفة وتلك التي تعمل بالفعل على إحداث تغيير في برنامجها التسويقي (www.cource.essex.ac.uk).

في حين يرى الباحثان بأن الإبداع يقسم إلى :

- 1- الإبداع الفردي: وهي الجهود المبذولة من قبل شخص معين لتحويل الأفكار والمعرفة إلى منتجات (سلعة، خدمة، فكرة، شخصن مكان) باستخدام عمليات فكرية متطورة لزيادة قبولها لدى الزبائن وتشمل هذه المنتجات على إضافات مبدعة.
- 2- الإبداع التنظيمي: وهي العملية التي تساهم في خلق وزيادة قيمة للأفراد المشتركين عندما يقوم هؤلاء بزيادة التحسين في الطرق والوسائل والأساليب التي تؤدي إلى أحداث تغييرات جوهرية في المنتج واختراع أساليب جديدة للإدارة في الألفية الثالثة للتفوق على المنظمات المنافسة عن طريق المشاركة في التفكير النظمي للأفراد والسيطرة على المشاكل التي تواجههم.

ألا إن (Druker, 1998: 156) أشار إلى وجود عدد من العوامل التي توفر فرص الإبداع للمنظمة منها ما يتعلق بالبيئة الخاصة (بيئة الصناعة) كـ (التغييرات في هيكل السوق وما يحيط بالمنظمة من ظروف وأحداث وما تواجهها من فرص وتهديدات) تدفع بالمنظمة لأن تكون مبدعة ومتجددة باستمرار. ومنها ما يتعلق بـ بالبيئة العامة (الخارجية) كـ (التغيرات السكانية، والتغيرات في المدركات والأنماط والمعاني المتداولة في المجتمع).

المبحث الثاني: الإطار التحليلي للمبحث

وصف متغيرات البحث واختبار الفرضيات

أولاً- وصف متغيرات البحث:

يتضمن هذا المبحث وصف وتشخيص لأهم متغيرات البحث من أجل التعرف على الاختلافات في آراء عينة البحث وقياس علاقات الارتباط بين متغيرات البحث التي تضمنتها الفرضيات، وقد قسم البحث إلى خمس متغيرات مستقلة هي (الإجادة الشخصية، الرؤية المشتركة، النماذج العقلية، تعلم الفريق، تفكير النظم) ومتغير معتمد تتمثل بـ (الإبداع الفردي، الإبداع التنظيمي). بعد تحديد التكرارات الخاصة بمؤشرات كل متغير في الاستبانة، تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة المساهمة لكل مؤشر والمتغيرات، وقد استخدم الوسط الفرضي البالغ (3) وفق مقياس ليكرت الخماسي بوصفه معياراً لقياس درجة الاستجابة للمتغيرات وبعد المعالجة الإحصائية تم الحصول على النتائج المتعلقة بمتغيرات البحث وعناصرها من (X1 - X30).

1- مكونات نموذج Senge:

أ- المتغير المستقل: الإجادة الشخصية

جدول (1) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لاستجابات عينة البحث حول متغير الإجادة الشخصية

ت	المتغير المستقل		الوسط الحسابي X.w	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف % C.V	النسبة المئوية
	المؤشرات					
X1	لدي القدرة على توسيع قدراتي وقابليتي لتحقيق هدف المنظمة.		3.312	1.354	40.88%	66.2%
X2	أساهم في إيجاد وخلق بيئة تنظيمية تشجع الأعضاء على التطوير.		4.281	1.054	24.62%	85.6%
X3	دائماً أسعى إلى الإجابة (البراعة) في عملي وهناك حافز داخلي يدفعني لتحقيق الإنجاز.		2.656	1.124	42.31%	53
X4	لدي الوعي الذاتي بالأشياء التي من شأنها أن تطور منظمتي أو تسئ إليها.		3.312	1.148	34.66%	66.2%
X5	هنالك تشجيع مستمر من الإدارة العليا على استخدام الإجابة الشخصية في الأعمال عن طريق تمثيل دور المدرب من قبلي.		3.343	1.035	30.96%	66.8%
المعدل العام لمتغير الإجابة الشخصية			3.38	1.14	34.68%	67.56%

الجدول من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

تشير النتائج الواردة في جدول (1) وعناصره (X1 - X5) حيث أظهر المعدل العام أن شدة إجابة أفراد العينة قد بلغت (67.56%) بوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.14) ومعامل اختلاف (34.68).

هذا البُعد مهم بالنسبة إلى وعي الفرد الذاتي وجوهري من ناحية التحفيز ومن خلال التحليل أتضح بأن أغلب الأفراد يتفقون في إيجاد وخلق بيئة تنظيمية تشجع الأفراد على التطور وحصل على وسط حسابي (4.281) ونسبة مئوية (856%). إذ يجب على المنظمات أن تُشجّع الأعضاء لإرادة التعلّم والتطوير في المناطق التي يرغبون الإجابة فيها بدلاً من البراعة. وهذا يتطلب التزام مستمر بالتعلّم والنمو. وتشجيع الأعضاء للوصول إلى بعد من مناطق راحتهم، بدون خوف من السخرية أو الإذلال من زملائهم أو المشرفين. والتأكيد على أهمية الذكاء العاطفي ووعي الشخصية.

من الضروري أن يكون احترام الأعضاء فريد من نوعه وخاصة من قبل الإدارة العليا وهنا لا بد من اعتماد التشجيع المستمر من قبل القادة على تنمية الإجابة الشخصية في الأعمال عن طريق تمثيل دور المدرب وحصل هذا المتغير على وسط حسابي (3.343). ويجب أن يجرى التنوع الثقافي والتدريب الحساس وفق قاعدة منتظمة. ويجب الاعتراف بمساهمات الأفراد ومكافئتهم على ذلك.

حيث أن أبرز العناصر التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو (x2) (أساهم في إيجاد وخلق بيئة تنظيمية تشجع الأعضاء على التطوير) حيث كانت شدة الإجابة (85.6%) أما العنصر الذي يليه (x5) هو (هناك تشجيع مستمر من الإدارة العليا على استخدام الإجابة الشخصية في الأعمال عن طريق تمثيل دور المدرب من قبلي) حيث كانت شدة الإجابة (66.8%) وبوسط حسابي (3.343) وانحراف معياري (1.035) مقابل معامل اختلاف (30.96%). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (x3) (هناك عدم ثقة في نفس الأفراد العاملين وهنا لا بد على الإدارة العليا أن تمارس الدور المشارك والأبوي في مخاطبة الذكاء الشعوري للأفراد وتحفيز الإجابة الشخصية لديهم وخاصة في مجال الإنجاز) حيث كانت شدة الإجابة (53) وبوسط حسابي (2.656) وانحراف معياري (1.124) مقابل معامل اختلاف (42.31%).

ب- المتغير المستقل: الرؤية المشتركة:

جدول (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لاستجابات عينة البحث حول متغير الرؤية المشتركة

ت	المتغير المستقل		الوسط الحسابي X.w	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف C.V%	النسبة المئوية
	المؤشرات					
X6	أساهم مع الأفراد داخل التنظيم في المشاركة بوضع الخطط وآلية تنفيذها.		3.281	1.224	37.19%	65.6%
X7	تحفز الإدارة العليا لدينا دائماً بالالتزام مع المجموعة والعمل بروح الفريق.		3.500	1.047	29.71%	70%
X8	نسعى دائماً من خلال الرؤية المشتركة البحث عن الإبداع المستقبلي والآتي.		3.750	1.107	29.33%	75%
X9	لدينا القدرة على الحوار واستخدام اللغة الملائمة ومهارات الاتصال للوصول إلى الرؤية المشتركة.		3.781	1.156	30.42%	75.6%
X10	عندما يتم وضع أهداف المنظمة في أغلب الأحيان يؤخذ رأينا ورؤيتنا في كيفية تحقيقها.		4.093	1.058	25.67%	81.8%
المعدل العام لمتغير الرؤية المشتركة			3.68	1.10	30.46%	73.6%

• الجدول من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

تشير النتائج الواردة في جدول (2) وعناصره (X5 - X10) حيث أظهر المعدل العام أن شدة إجابة أفراد العينة قد بلغت (73.6%) بوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.10) ومعامل اختلاف (30.46%)، ومن أجل الحصول على رؤية مشتركة، يجب على كُـلِّ الأفراد والفرق ضمن البناء التحتي أن يُطوِّروا إحساس الإلتزام في مناطق متزايدة الإلتصال، والإصغاء الفعّال، والحوار، وحلّ المشكلة وخاصة عند مشاركة الأفراد في وضع الرؤية وكيفية تحقيقها. حيث أن أبرز العناصر التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو (x10) (عندما يتم وضع أهداف المنظمة في أغلب الأحيان يؤخذ رأينا ورؤيتنا في كيفية تحقيقها) حيث كانت شدة الإجابة (81.8%) وبوسط حسابي (4.093) وانحراف معياري (1.058) مقابل معامل اختلاف (25.67%).

وهذا البعد يُمكن أن يُسهّل جلسات الحوار التي تُعرّض الإحترام إلى كُـلِّ المشاركين ولا تنطوي هذه الجلسة على هجوم عنيف على وجهة النظر الشخصية أو مشاعر الفرد. وإن يكون الفرد مستمعاً وليس متكلماً يعد الجزء الأكثر أهمية في الحوار. وهذه الممارسة تُسمَح للمتكلّم أيضاً بالاستماع والإحساس بأنهم يشتركون مع المجموعة حقاً، بدلاً من أن يتكلّم المسؤول الأعلى فقط لكي يسمَعَ إليه المستخدم.

بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (x6) (أساهم مع الأفراد داخل التنظيم في المشاركة بوضع الخطط وآلية تنفيذها) حيث كانت شدة الإجابة (65.6%) وبوسط حسابي (3.281) وانحراف معياري (1.224) مقابل معامل اختلاف (37.19%). وهذا دليل على أن الفرد يشارك في الرؤية ولكن لا يساهم في عملية تطبيق هذه الرؤية وآلية التنفيذ في المنظمة.

ج- المتغير المستقل: النماذج العقلية

جدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لاستجابات عينة البحث حول متغير النماذج العقلية

ت	المتغير المستقل		الوسط الحسابي X.w	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف C.V%	النسبة المئوية
	المؤشرات					
X11	أسعى جاهداً إلى تحسين صورتي أمام زملائي وذلك من خلال إنتاجي المبدع.		3.250	1.191	36.61%	65%
X12	لتحسين صورة العمل دور في إجابة الأعمال والقرارات المتخذة بصدها.		2.656	1.234	46.41%	53%
X13	من خلال قدرتنا العقلية نستطيع أن نكون مجتمع شمولي من حولنا.		2.656	1.124	42.26%	53%
X14	نسعى جاهدين إلى تصحيح النماذج العقلية السلبية والتي تؤدي إلى سوء الفهم بيننا عند تأدية عملنا.		2.718	1.301	47.97%	54.2%
X15	ننبذ كل خلافاتنا الشخصية أو العرقية والتمييز عندما نواجه مشكلة ما ونصبح كفريق واحد.		3.218	1.099	33.95%	64.2%
المعدل العام لمتغير النماذج العقلية			2.89	1.18	41.44%	57.88%

• الجدول من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

تشير النتائج الواردة في جدول (4) وعناصره (X11 - X15) حيث أظهر المعدل العام أن شدة إجابة أفراد العينة قد بلغت (57.88%) بوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري (1.18) ومعامل اختلاف (41.44%). في العديد من الأوقات، سيحكم أو يرفض الأفراد شخصاً أو مجموعة أخرى بسبب قلة الفهم الكامل وأغلب هؤلاء الأفراد يسعون جاهدين إلى تحسين صورتهم أمام زملائهم وذلك من خلال الإنتاج المبدع. حيث أن أبرز العناصر التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو (x11) (أسعى جاهداً إلى تحسين صورتني أمام زملائي وذلك من خلال إنتاجي المبدع) حيث كانت شدة الإجابة (65%) وبوسط حسابي (3.250) وانحراف معياري (1.191) مقابل معامل اختلاف (36.61%). ونبذ السلبية والتي هي سلوك تعليمي، ويمكن أن تعاد صياغة تعلمه مرة ثانية بمعلومات صحيحة وضرورية لجعل الاستنتاجات أكثر ملائمة. وتنشئ في هذه المنطقة المضايقة والتمييز لذا يجب منع ازدياد الأفراد أو مضايقتهم. بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرتين (x12, x13). حيث كانت شدة الإجابة لهما (53%) وبوسط حسابي (2.656) وانحراف معياري (1.124) مقابل معامل اختلاف (42.26%، 46.41%) على التوالي. وذلك بسبب عدم الاهتمام بصورة العمل النهائي وعدم توحيد القدرات العقلية في خلق مجتمع شمولي داخل المنظمة إذن على المنظمة أن تعالج هذا الإخفاق في النماذج العقلية.

د- المتغير المستقل: تعلم الفريق:

جدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لاستجابات عينة البحث حول متغير تعلم الفريق

ت	المتغير المستقل			النسبة المئوية
	المؤشرات	الوسط الحسابي X.w	الانحراف المعياري S.D	
معامل الاختلاف C.V%				
X16	عند اندماجي بفريق العمل أتعلم مهارات جديدة ويصبح تفكيرنا جماعي.	4.41	0.65	14.65%
X17	أطور قابليتي وأنتقي الأفكار الجيدة من خلال عرضها على مجموعة العمل التي أنا بضمنها.	3.94	1.14	28.86%
X18	مجاميع العمل تنمي لدي القدرة على الذكاء الاجتماعي والتفكير على أساس الفريق.	4.04	0.95	23.50%
X19	من خلال عملي مع المجموعة تكون هنالك عملية دمج للذكاء الشعوري والاجتماعي والتنظيمي الذي يساعد في إيجاد بيئة عمل مبدعة.	4.30	0.81	18.86%
X20	دائماً أتعلم من الفريق العمل بعقل واحد وبجسد واحد لأجل الإبداع والإنتاج وتحقيق التفوق الفردي والتنظيمي.	4.39	0.77	17.45%
	المعدل العام لمتغير تعلم الفريق	4.21	0.86	20.66%

• الجدول من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

تشير النتائج الواردة في جدول (4) وعناصره (X16 - X20) حيث أظهر المعدل العام أن شدة إجابة أفراد العينة قد بلغت (84.34%) بوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.86) ومعامل اختلاف (20.66%)، إذ يبني هذا المفهوم بيئة باعثة على التعلم. ويقيم تنوع التعلم بأساليب ضمن المنظمة بإدارة تتعلم آلية تقييم المهارات. ويخلق ميزان الموهبة والتنوع الذي يوفر تأثير إيجابي لكل المشاركين. وأن أبرز العناصر التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو (x16) (عند اندماجي بفريق العمل أتعلم مهارات جديدة ويصبح تفكيرنا جماعي) حيث كانت شدة الإجابة (88.29%) وبوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.65) مقابل معامل اختلاف

(14.65%)، بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (x17) (أطور قابليتي وأنتقي الأفكار الجيدة من خلال عرضها على مجموعة العمل التي أنا بضمنها). حيث كانت شدة الإجابة (78.78%) وبوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (1.14) مقابل معامل اختلاف (28.86%). هـ- المتغير المستقل: تفكير النظم :

جدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لاستجابات عينة البحث حول متغير تفكير النظم

ت	المتغير المستقل			الوسط الحسابي X.w	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف C.V%	النسبة المئوية
	المؤشرات						
X21	نهى أنفسنا دائماً لعمليات التغيير والتحديات وبشكل مستمر ونتعامل مع المواقف المختلفة على أساس تفكير جماعي.			4.34	0.73	16.82%	86.82%
X22	نحاول وبأسرع وقت حل المشاكل الفورية وبعض الأحيان نطلب الدعم الخارجي لحلها وبالاعتماد على برنامج مراقبة سياسة الجماعة.			4.15	0.77	18.55%	82.92%
X23	نركز على أهمية التماسك والاعتماد المتبادل ضمن الهياكل التنظيمية والجماعات والعمل سوية لإنجاز النتائج الإيجابية.			3.89	0.90	23.21%	77.80%
X24	هنالك اهتمام واعتراف بالقيمة الكاملة لكل الأفراد والمساهمات التي يقدمونها كل المشاكل التي تواجهه منظمتهم.			4.20	0.73	17.34%	83.90%
X25	غياب التجزئة بين الأفراد والجماعات ووجود الاحترام المتبادل والثقة في كافة أعمال المنظمة والعمل بشكل فرق لا بشكل تنافسي.			4.10	0.87	21.22%	81.95%
المعدل العام لمتغير تفكير النظم				4.13	0.8	19.42%	82.67%

• الجدول من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

تشير النتائج الواردة في جدول (5) وعناصره (X21 – X25) حيث أظهر المعدل العام أن شدة إجابة أفراد العينة قد بلغت (82.67%) بوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.8) ومعامل اختلاف (19.42%) وينظر هذا النظام إلى كل شخص مشترك على أنه جزء من "الكل"، وليس ببساطة على أنه جزء من العملية الكلية. وتم وضع القيم المساوية على أساس عقل الفرد، والجسم، والروح.

وينظر إلى كل المساهمات على أنها مهمة بمستوى واحد. فالمنظمة التي تتبنى مفهوم تفكير النظم لا تطلب منك إن تترك مشاكلك الشخصية، وإنما تساعد المستخدم في البحث عن المساعدة في حل المشكلة، ويمكن إن يلعب الفهم الضيق للتأثير السلبي العاطفي دوراً في موقع العمل ومعدل الإنتاج، والحوادث، والإصابات، والإجازة المرضية والعديد من القضايا الأخرى.

ولا يمكن إن يطلق على المنظمة اسم (منظمة تفكير النظم) ما لم يمارس أفرادها الذين يشكلون بنيتها التحتية هذه الفلسفة. حيث أن أبرز العناصر التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو (x21) (نهى أنفسنا دائماً لعمليات التغيير والتحديات وبشكل مستمر ونتعامل مع المواقف المختلفة على أساس تفكير جماعي) حيث كانت شدة الإجابة (86.82%) أما العنصر الذي يليه (x24) هو (هناك اهتمام واعتراف بالقيمة الكاملة لكل الأفراد والمساهمات التي يقدمونها كل المشاكل التي تواجهه منظماتهم) حيث كانت شدة الإجابة (83.90%) وبوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.73) مقابل معامل اختلاف (17.34%). بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (x23) (نركز على أهمية التماسك والاعتماد المتبادل ضمن الهياكل التنظيمية والجماعات والعمل سوية لإنجاز النتائج الإيجابية). حيث كانت شدة الإجابة (77.80%) وبوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.90) مقابل معامل اختلاف (23.21%).

2- المتغير الوسيط: التعلم التنظيمي

جدول (6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لاستجابات عينة البحث حول متغير التعلم التنظيمي

ت	المتغير المستقل		الوسط الحسابي X.w	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف C.V%	النسبة المئوية
	المؤشرات					
X1	عند اندماجي بفريق العمل هو المفتاح الأساس لتطوير المنظمة.		3.89	0.89	22.85%	77.80%
X2	يساهم التعلم التنظيمي في تنمية الإبداع الفردي والتنظيمي لدى مجاميع العمل.		4.11	0.70	17.10%	82.20%
X3	نستطيع بالعمل المشترك أظهار قيم جديدة ومبتكرة للمنظمة من خلال تطبيق الأفعال الحقيقية وليس الأقوال.		3.72	0.92	24.73%	74.39%
X4	المنظمة تهتم بالتغيير أو التعلم الشخصي ومن ثم الجماعي للوصول إلى المستوى التنظيمي.		3.89	0.90	23.21%	77.80%
X5	عند مشاركتنا في وضع رؤية المنظمة المستقبلية سيساهم في تنشيط الأفكار ووضع معايير التطوير للوصول إلى التعلم الجماعي.		3.77	0.92	24.42%	75.37%
	المعدل العام لمتغير تفكير النظم		3.87	0.86	22.46%	77.51%

• الجدول من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

تشير النتائج الواردة في جدول (6) وعناصره (X5 - X1) حيث أظهر المعدل العام أن شدة إجابة أفراد العينة قد بلغت (77.51%) وبوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.86) ومعامل اختلاف (22.46%)، حيث أن أبرز العناصر التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو (X2) (يساهم التعلم التنظيمي في تنمية الإبداع الفردي والتنظيمي لدى مجاميع العمل) حيث كانت شدة الإجابة (82.20%) وبوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.70) مقابل معامل اختلاف (17.10%)، بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (X5) (عند مشاركتنا في وضع رؤية المنظمة المستقبلية سيساهم في تنشيط الأفكار ووضع معايير التطوير للوصول إلى التعلم الجماعي)، حيث كانت شدة الإجابة (75.37%) وبوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.92) مقابل معامل اختلاف (24.42%).

3- الإبداع:

أ- المتغير المعتمد: الإبداع الفردي

جدول (7) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لاستجابات عينة البحث حول متغير الإبداع الفردي

ت	المتغير المعتمد			النسبة المئوية				
	الانحراف المعياري S.D	الوسط الحسابي X.w	معامل الاختلاف % C.V					
Y1	0.86	4.00	%21.50	%80.00	هناك دور للإجادة الشخصية لتوسيع قدراتي وقابلياتي لزيادة الإبداع الفردي.			
Y2	0.82	4.05	%20.13	%80.98	يساعدنا تفكير النظم بإيجاد الحلول الإبداعية الفردية للمشاكل التي تواجهها منظمنا.			
Y3	0.84	4.12	%20.31	%82.44	يؤخذ برأي في أغلب الأحيان عند صياغة الرؤية المشتركة لمنظمنا في إنتاج أو حل مشكلة معينة لكون قدراتي الإبداعية جيدة.			
Y4	0.59	4.28	%13.87	%85.61	أحاول الإبداع دائماً في العمل المناط بي وذلك لغرض تحسين صورتي أمام زملائي.			
Y5	0.77	4.11	%18.73	%82.20	أسعى دائماً لتقديم الابتكارات والإبداعات في تصاميم المنتجات أو المشاكل التي تواجه عمل المنظمة.			
المعدل العام لمتغير الإبداع الفردي					%82.24	%18.90	0.77	4.11

• الجدول من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

تشير النتائج الواردة في جدول (7) وعناصره (Y1- Y5) حيث أظهر المعدل العام أن شدة إجابة أفراد العينة قد بلغت (82.24%) بوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.77) ومعامل اختلاف (18.90%) حيث أن أبرز العناصر التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو (Y4) (أحاول الإبداع دائماً في العمل المناط بي وذلك لغرض تحسين صورتي أمام زملائي) حيث كانت شدة الإجابة (85.61%) وبوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.59) مقابل معامل اختلاف (13.87%) بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (Y1) (هنالك دور للإجادة الشخصية لتوسيع قدراتي وقابلياتي لزيادة الإبداع الفردي). حيث كانت شدة الإجابة (80.00%) وبوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.86) مقابل معامل اختلاف (12.50%).

ب- المتغير المعتمد: الإبداع التنظيمي :

جدول (8) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لاستجابات عينة البحث حول متغير الإبداع التنظيمي

ت	المتغير المعتمد			النسبة المئوية
	المؤشرات			
	الوسط الحسابي X.w	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف % C.V	
Y6	3.72	1.00	%26.81	%74.39
Y7	3.79	1.00	%26.44	%75.85
Y8	3.60	1.06	%29.58	%71.95
Y9	3.50	1.06	%30.53	%70.00
Y10	3.74	0.98	%26.15	%74.88
	3.67	1.02	%27.90	%73.41

• الجدول من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

تشير النتائج الواردة في جدول (8) وعناصره (Y6 – Y10) حيث أظهر المعدل العام أن شدة إجابة أفراد العينة قد بلغت (73.41%) بوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.02) ومعامل اختلاف (27.90%) حيث أن أبرز العناصر التي أسهمت في أغناء هذا المتغير هو (Y7) (عند دمج الأفراد في مجاميع سيؤدي إلى صياغة رؤية مشتركة تنمي لدينا القدرة على الإبداع التنظيمي في التخطيط الإستراتيجي المستقبلي) حيث كانت شدة الإجابة (75.85%) أما العنصر الذي يليه (40x) هو (هناك خطط شهرية لتحديد مجاميع العمل المبدعة والتي قدمت تسهيلات إلى تفكير النظم في اجتياز مشاكل مستعصية) حيث كانت شدة الإجابة (74.88%) وبوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.98) مقابل معامل اختلاف (26.15%) بينما كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (Y9) (تفكر المنظمة بعقل المجموعة والنظام ككل وليس بإدارة فردية لها)، حيث كانت شدة الإجابة (70.00%) وبوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.06) مقابل معامل اختلاف (30.53%).

ثانياً- اختبار نموذج البحث وفرضياته

بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين نموذج Senge والمنظمة المتعلمة لتحقيق الإبداع في المنظمة قيد البحث تم تخصيص هذا المبحث للتحقق من مدى سريان الأنموذج الافتراضي للبحث واختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنه. ومن أجل إعطاء قرار دقيق تم قياس علاقة الارتباط بين متغيرات البحث وقد استخدم الباحثان لهذا الغرض معامل الارتباط البسيط من أجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية (الأولى، الثانية، الثالثة) والفرضيات الفرعية المنبثقة من كل فرضية رئيسية ولتحقيق أغراض هذا المبحث اعتمد الباحثان التحليل الإحصائي بين متغيرات أنموذج البحث وعلى النحو الآتي:-

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى : والتي مفادها (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغيرات أنموذج Senge والتعلم التنظيمي).

أ- فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين متغيرات أنموذج Senge والتعلم التنظيمي.

ب- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين متغيرات أنموذج Senge والتعلم التنظيمي.

جدول (9) العلاقات الارتباطية بين متغيرات أنموذج Senge والتعلم التنظيمي.

عناصر متغير Senge	الإجادة الشخصية	الرؤية المشتركة	النماذج العقلية	تعلم الفريق	تفكير النظم
التعلم التنظيمي	0.60	0.50	0.45	0.65	0.55
مستوى المعنوية	*0.50				
الدلالة	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية

(*) تغيرات معاملات الارتباط معنوية عند مستوى المعنوية (5 %) المصدر: مخرجات الحاسبة الإلكترونية باستخدام برنامج SPSS

وتأسيساً على نتائج الجدول (9) يتضح الآتي:

1- علاقة الإجادة الشخصية بالتعلم التنظيمي:

حققت هذه العلاقة معامل ارتباط مقبول بلغ (0.60) وهو دال معنوياً عند مستوى (0.05)، وتشير تلك النتيجة إلى أن الإجادة الشخصية تزيد من إحترام الذات وتُخفّض حالات عدم الإيمان بالشخصية. وهذا سيسمح للفرد في التركيز على الطاقة الإيجابية المطلوبة لإنجاز الأهداف. إن تعزيز انضباط الإجادة الشخصية في موقع العمل يصنع مناخ المنظمة الطبيعية ويوفر إصطفافاً للإنجاز الناجح للرؤية المشتركة للمنظمات. أن النتائج المستحصل عليها تشير إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى.

2- علاقة الرؤية المشتركة بالتعلم التنظيمي:

حققت هذه العلاقة معامل ارتباط مقبول بلغ (0.50) وهو دال معنوياً عند مستوى (0.05)، وتشير تلك النتيجة إلى أن الاختلاف بالقيم الفردية والتنظيمية، وكيفية تحقيق الأهداف المتبادلة. ومعرفة تأثير استطلاعات الزبائن الداخليين والخارجيين على المنظمة. وتشجيع المستخدمين على طرح الأسئلة (كيف؟) و (لماذا؟) إذا لم يفهموا المسألة بشكل واضح. وإيجاد خطة عمل شخصي أو خريطة عقلية لأهداف المجموعة وأهداف الفرد وهذا سيقود المنظمة تعلم كيفية النظر إلى المشاكل بعين المجموعة. أن النتائج المستحصل عليها تشير إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية.

3- علاقة النماذج العقلية بالتعلم التنظيمي:

حققت هذه العلاقة معامل ارتباط مقبول بلغ (0.45) وهو دال معنوياً عند مستوى (0.05)، وتشير تلك النتيجة إلى أن علاقة الارتباط تشير إلى ضعف العلاقة بين هذين المتغيرين وهذا دليل على التركيز على نبذ التمايز والتعامل بعدالة مع كلا الجنسين والأخذ بنظر الاعتبار الصورة المراد تحقيقها من قبل الأفراد عند زملاء العمل والتركيز عليها لأنها تعد من العوامل المهمة في خلق منظمة متعلمة. أن النتائج المستحصل عليها تشير إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

4- علاقة تعلم الفريق بالتعلم التنظيمي:

حققت هذه العلاقة معامل ارتباط مقبول بلغ (0.65) وهو دال معنوياً عند مستوى (0.05)، وتشير تلك النتيجة إلى أن الترويج لبيئة متماسكة ويؤكد بأن نجاح المجموعة يعتمد على الاعتماد المتبادل والثقة. ويفهم بأن كل شخص لا يتعلم بنفس السرعة أو بنفس الطريقة. ويشارك مهارات الفرد ومواهبه مع الآخرين، والتعلم من الأفراد. فالمعرفة تُهدر عندما لا تدار بشكل جيد. ويشدد على قيمة التنوع والإبداع والتغيير. أن النتائج المستحصل عليها تشير إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

5- علاقة تفكير النظم بالتعلم التنظيمي:

حققت هذه العلاقة معامل ارتباط مقبول بلغ (0.55) وهو دال معنوياً عند مستوى (0.05)، وتشير تلك النتيجة إلى أنه بالإمكان استعمال هذه النظرة لتحسين مراقبة الأفراد العاملين في منظمات الأعمال واستناداً على البرامج المقررة. ونقصد بهذا المفهوم إكمال وليس استبدال طريقة معينة للمراقبة. فمن خلال النظر إلى المواقف المختلفة، سيتمكن الفرد من حل المشكلة بشكل أفضل ويكون قادر على مهاجمة المشاكل الفعلية وليس فقط تحديد المشكلة وبالتالي ستقود المنظمة إلى تعلم تفكير نظمي يعود عليها بالمنفعة.

علماً إن التطبيق غير الفعال لهذه الممارسة قد يُنتج عنه مشاكل إضافية، التي لم تكن جزءاً أولاً من القضية الأصلية. لذا، فكل شيء ضمن العملية والنظام هو معتمد ومتربط مع بعضه البعض.

ويتطلب مفهوم تفكير النظم رؤية واضحة ومثابرة. والمشاكل التي تحاول هذه الممارسة إزالتها لن تختفي في ليلة وضحاها، لأن المشاكل حدثت من سنوات عدة.

سيساعد هذا المفهوم كل فرد في إيجاد بيئة سلمية وشمولية لكيانه البشري وتكريس والتزام الفرد في نفس الوقت على جعل العالم مكان أفضل للعيش. أن النتائج المستحصل عليها تشير إلى قبول الفرضية الفرعية الخامسة.

مما تقدم يظهر أن اهتمام المنظمة مجتمع البحث بتطبيق نموذج Senge سيساهم في تحقيق منظمة متعلم قادرة على تحقيق الإبداع. ويمكن توضيح ترتيب العلاقة الارتباطية للمتغيرات في الجدول (10) الآتي:-

جدول (10) ترتيب قوة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات

الترتيب	معامل الارتباط	متغيرات نموذج Senge
الثاني	0.60	الإجادة الشخصية
الرابع	0.50	الرؤية المشتركة
الخامس	0.45	النماذج العقلية
الأول	0.65	تعلم الفريق
الثالث	0.55	تفكير النظم

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: والتي مفادها (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغيرات أنموذج Senge مجتمعة والإبداع).

أ- فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين متغيرات أنموذج Senge والإبداع.

ب- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين متغيرات أنموذج Senge والإبداع.

جدول (11) العلاقات الارتباطية بين متغيرات نموذج Senge والإبداع

الإبداع	الإبداع الفردي	الإبداع التنظيمي
عناصر متغير Senge مجتمعة	0.64	0.35
مستوى المعنوية	*0.50	
الدلالة	معنوية	معنوية

وتأسيساً على نتائج الجدول (11) يتضح الآتي:

1- علاقة Senge بالإبداع الفردي

حققت هذه العلاقة معامل ارتباط مقبول بلغ (0.64) وهو دال معنوياً عند مستوى (0.05)، ومن خلال علاقة الارتباط أتضح بأن المنظمة تشجع الإبداع الفردي لديها وكانت العلاقة فوق المتوسط وهذا دليل على اهتمام المنظمة بالإبداع الفردي والتركيز على متغيرات Senge والتي بدورها تعزز من الإبداع الفردي في المنظمة قيد الدرس. أن النتيجة المستحصل عليها تشير إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى.

2- علاقة Senge بالإبداع التنظيمي

حققت هذه العلاقة معامل ارتباط مقبول بلغ (0.35) وهو دال معنوياً عند مستوى (0.05)، وتشير تلك النتيجة إلى أن علاقة الارتباط بين متغيرات Senge والإبداع التنظيمي كانت ضعيفة وهذا دليل على عدم اهتمام المنظمة بالإبداع التنظيمي أو هنالك تلكؤ في الاندماج الكلي للأفراد وعدم نضج التفكير الإبداعي الجماعي لديهم. أن النتيجة المستحصل عليها تشير إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية.

3- اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة: والتي مفادها (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والإبداع).

- أ- فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين التعلم التنظيمي والإبداع.
- ب- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين التعلم التنظيمي والإبداع.

جدول (12) العلاقات الارتباطية بين التعلم التنظيمي والإبداع

الإبداع	الإبداع الفردي	الإبداع التنظيمي
التعلم التنظيمي	0.70	0.56
مستوى المعنوية	*0.50	
الدلالة	معنوية	معنوية

وتأسيساً على نتائج الجدول (12) يتضح الآتي:

1- علاقة التعلم التنظيمي بالإبداع الفردي
حققت هذه العلاقة معامل ارتباط مقبول بلغ (0.70) وهو دال معنوياً عند مستوى (0.05)، وتشير هذه النتيجة إلى هنالك علاقة ارتباط معنوية بين التعلم التنظيمي والإبداع الفردي. وهذا دليل على أن المنظمة تسعى دائماً إلى تشجيع الإبداع الفردي. أن النتيجة المستحصل عليها تشير إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى.

2- علاقة Senge بالإبداع التنظيمي
حققت هذه العلاقة معامل ارتباط مقبول بلغ (0.56) وهو دال معنوياً عند مستوى (0.05)، وتشير هذه النتيجة إلى أن هنالك علاقة بين التعلم التنظيمي والإبداع ولكنهما علاقة ضعيفة نوعاً ما وبالتالي أن النتيجة المستحصل عليها تشير إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية.

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً- الاستنتاجات

- 1- أتضح من خلال التحليل الإحصائي بأن الإجابة الشخصية حصلت على وسط حسابي عام أعلى من الوسط الفرضي وهذا دليل على تجانس إجابة أفراد العينة وهنالك اتفاق فيما بينهم بخصوص هذا المتغير.
- 2- تعد الرؤية المشتركة للأفراد لها مساهمة في زيادة الاحترام إلى كل المشاركين وحصلت على وسط حسابي أعلى من الفرضي لكون الأفراد متفقين مع أسئلة هذا المتغير وهنالك دور أساسي للرؤية المشتركة.
- 3- حصلت النماذج العقلية على وسط حسابي مقارب للفرضي وهذا يدل على عدم تفهم هذا المتغير من قبل أفراد العينة وبالتالي يحتاج هذا المتغير إلى دراية ودراسة أكثر من قبل المنظمة قيد الدرس.
- 4- حاز تعلم الفريق على أعلى وسط حسابي عام من الوسط الفرضي وهنالك اتفاق عام من قبل الأفراد داخل المنظمة وضرورة العمل المشترك وخلق بيئة متماسكة ونجاح المجموعة يرتبط على الاعتماد المتبادل بين الفريق.
- 5- حصل متغير تفكير النظم على وسط حسابي أعلى من الفرضي وهذا دليل على أن تفكير النظم له دور أساس في عمليات التغيير والتحديات وكان أغلب الأفراد متفقين على أهمية هذا المتغير.
- 6- حصل متغير التعلم التنظيمي على وسط حسابي أعلى من الفرضي وهذا دليل على أهمية هذا المتغير لدى العينة المبحوثة وهنالك توجه نحو التعلم التنظيمي.
- 7- للإبداع الفردي والتنظيمي دور أساسي في تطور المنظمة وخاصة الإبداع الفردي حيث حصل على اتفاق العينة قيد الدرس قياساً بالإبداع التنظيمي والذي كان أقل نوعاً ما عن الإبداع الفردي.
- 8- أتضح بوجود علاقة ارتباط موجبة ولكن بمستوى متوسط بين متغيرات نموذج Senge والتعلم التنظيمي وهذا يحتاج من المنظمة دراسة مستفيضة للتعلم التنظيمي.
- 9- أتضح بأن علاقة الارتباط بين متغيرات Senge والإبداع الفردي كانت قوية قياساً بالإبداع التنظيمي وهذا دليل على اهتمام المنظمة بالإبداع الفردي أكثر من الإبداع التنظيمي.
- 10- أتضح من خلال التحليل الإحصائي وعلاقات الارتباط بأن هنالك اهتمام بين التعلم التنظيمي والإبداع الفردي قياساً بالإبداع التنظيمي.

ثانياً- التوصيات:

- 1- ان تشجيع الأفراد العاملين من قبل الإدارة العليا على المشاركة في تطوير بينتهم الجديدة سيُحقّق ويُكافئ. وسيكون الفخر والالتزام هما المُحقّق الجوهري لتحقيق النجاح المطلوب في بيئة التطوير والإجادة الشخصية من أجل الاستثمار الأفضل.
- 2- من أجل الحصول على المعلومات الدقيقة على نجاح تطبيق تعلّم المنظمة لفلسفة تفكير النظم، لابد من ضمان مساهمة كل فرد اشترك في العملية.
- 3- لابد من السماح للأفراد العاملين في صياغة الرؤية المشتركة والسماح لهم بعملية التخطيط لتنفيذ هذه الرؤية وفق تصورهم وآلية تنفيذها.
- 4- لابد من الاهتمام بصورة العمل النهائية وتوحيد القدرات العقلية في خلق مجتمع شمولي داخل المنظمة.
- 5- مساعدة الأفراد في عملية الاندماج مع المجموعة وتخفيض أو تقليل المخاوف الناجمة عن عملية الاندماج لكونها عملية تعلم جديدة قادرة على حل المشاكل المستعصية التي تواجه المنظمة.
- 6- لابد من التركيز على التماسك والمرونة اللازمة ضمن الهياكل التنظيمية والجماعات والعمل معاً لأجل تحقيق النتائج الإيجابية.
- 7- الابتعاد عن التطبيق غير الفعال والذي ينتج عنه مشاكل إضافية في حالة تطبيق تفكير النظم.
- 8- التركيز على المشاركة الجماعية في وضع رؤية المنظمة المستقبلية مما ستزيد من مساهمة الأفكار للوصول إلى التعلم الجماعي.
- 9- زيادة ثقة الأفراد بأنفسهم لتكوين صورة شاملة للإجادة الشخصية والتي تحفزهم نحو الإبداع الفردي.
- 10- لابد أن تفكر الإدارة العليا في المنظمة قيد الدرس بعقل المجموعة وليس بالإدارة الفردية.
- 11- ما تزال الحاجة ملحة لكتابة بحث آخر يعالج دراسة تفكير النظم في منظمات الأعمال. حيث ان دور العدالة والعمليات تتغير بشكل مستمر. وتظهر العديد من القضايا الجديدة التي تخلق التحديات في هذا الحقل الذي ما سبقت معالجته بشكل وافي.

المصادر

أولاً- المصادر العربية:

- 1) البغدادي، عادل هادي حسين، (2006)، "العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات وأثرها في تحقيق قيمة لأعمال المنظمة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية.
- 2) الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، (2006)، (التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية/ دراسة تشخيصية وتحليلية في عينة من المنظمات الصحية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.
- 3) طاهر، ناجحة محمد، (2006)، الإبداع بالمزيج التسويقي وأثره في تحقيق التفوق التسويقي، دراسة حالة في شركة الوسام لمنتجات الألبان والمواد الغذائية المحدودة/ كربلاء، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الكوفة.

ثانياً- المصادر الأجنبية:

- 1- Agarwal, A. , (1999) "Learning Organization" . www.Hrfolks.com
- 2- American Medical News. (1996, April 8).
- 3- Bolles, R. N. (1996). What color is your parachute? Berkley, CA.: Jossey Bass Printing.
- 4- Boyett, J. H, & Conn, H. P. (1992). Workplace 2000.
- 5- Burg, M. (1996, May). Law and Order.
- 6- Delavigne T., & Robertson, J. D. (1994). Deming's profound changes.
- 7- Druker P.F. "The Discipline of Innovation ", Harvard Business Review. Vol.76(6), 1998.
- 8- Fiol, C. & Lyles, M. (1985). "Organizational Learning", Academy of Management Review, Vol. 10, No, 4.
- 9- Goleman, D. (1995). Emotional intelligence. New York: Bantam.
- 10- Harmon, Robert, R., "Linking Marketing strategy to customer value; Implications for Technology Markets", Portland state University, 1997.http:cpd.ogi.edu
- 11- Ikehara, H.(1999) "Implications of Gestalt Theory and Practice for the learning organization.", The learning organization, vol.6, No.2.
- 12- Jamieson, D. & O'Mara, J. (1991). Managing workforce 2000.
- 13- Johnson, R. & Scholes, N. (2002) "Corporate Strategy: text, Cases and Analysis", Prentice-Hell, New Jersey.
- 14- Jones & Hendry, (1992) In Story et al., 2000, Human Resource Management: A Strategic Introduction, 2le, USA, Blackwell.
- 15- Kotler, Philip, " Marketing Management: Analysis planning, implement and Control", prentice Hall, Inc., India, 1997.

- 16- Kroeger, O., & Thuesen, J. M. (1992). Type talk at work. New York: Dell.
- 17- Miller, W. C. (1994). Quantum quality.
- 18- Otaia, M (1995) "The learning Organization: Theory into practice.", industry & Higher Education, vol.9, No.3.
- 19- Porter, M.E.& stern, S. "The New Challenge to America's prosperity: Findings from the innovation index, Council on competitiveness", Washington, 1999.
- 20- Schnmpeter J. "Business Cycles", McGraw Hill, New York, 1934.
<http://www.innovation.Cc>
- 21- Senge, P. (1990). The fifth discipline. New York: Doubleday.
- 22- Senge, P., Roberts, C., Ross, R. B., Smith, B. J., & Kleiner, A. (1994). The fifth discipline field book. New York: Doubleday.
- 23- Squicciarina, Mariagrazia, "The Sources of Innovation" Management of Technology,2005. www.cources.essex.ac.uk
- 24- Wanacott, M.(2000) "The learning Organization: Theory and practice.", USA, Education Department, Educational Resources Information center.