

**توظيف اتجاه التعلم لتعزيز سلوك الابتكار لدى العاملين في مديرية تربية النجف الاشرف****دراسة استطلاعية**

أكرم سامي فايز الصيمري

شركة نفط البصرة

akrams.alsamry@student.uokufa.edu.iq

ولاء محسن علي الحاتمي

موظف /تربية النجف الاشرف

wala078160@gmail.com

منتظر جاسم محمد العريايي

تربية النجف الاشرف / قسم التعليم المهني

Montadhar.jj.2014@gmail.com

تاريخ نشر البحث: 2021/7/13

تاريخ قبول النشر: 2021/6/16

تاريخ استلام البحث: 2021/5/28

**المستخلص**

**الغرض:** يسعى البحث الحالي الى معرفة طبيعة العلاقة بين اتجاه التعلم (Learning orientation) وسلوك الابتكار (Innovative Behavior)، وكذلك معرفة تأثير المتغير المستقل (اتجاه التعلم) بأبعاده الاربعة (الالتزام بالتعلم، مشاركة الرؤية، انفتاح الذهني، تبادل المعرفة) والذي تم قياسه باستخدام مقياس (Calantone, Cavusgil & Zhao, 2002) على المتغير التابع (سلوك الابتكار) بأبعاده الستة (توليد الفكرة، البحث عن فكرة، اتصالات الفكرة، انشطة بدء التنفيذ، اشراك الاخرين، التغلب على العقبات) والذي تم قياسه باستخدام مقياس (Lukeš, & Stephan, 2017).

**التصميم/المنهجية:** تم تطبيق البحث على عينة من الموظفين العاملين في مديرية تربية النجف الاشرف وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (93) موظفا، واعتمد البحث الحالي الاستبانة اداة رئيسة لجمع البيانات، وسعى البحث لاختبار علاقة الارتباط والتأثير لبيان العلاقة بين متغيرات البحث، وتم اعتماد عدة تحليلات احصائية لمعالجة البيانات منها الفاكور نباخ والمتوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط وتحليل الانحدار باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS VR.23).

**اهمية البحث:** تبرز اهمية البحث الحالي من ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات اتجاه التعلم وسلوك الابتكار وكذلك محاولة البحث الحالي دراسة ومعالجة مشكلة واقعية تؤثر بشكل مباشر على الافراد العاملين والمجتمع في مديرية تربية النجف الاشرف. **النتائج:** توصل البحث الى استنتاجات معرفية وتطبيقية منها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع ووجود تأثير ذو دلالة احصائية بين اتجاه التعلم وسلوك الابتكار.

**التوصيات:**

- 1-على المنظمة قيد الدراسة الاهتمام باتجاه التعلم لدى العاملين وترسيخ هذا السلوك في ممارسات عملهم اليومي.
- 2-على المنظمة قيد الدراسة تشجيع سلوك الابتكار بين العاملين بالشكل الذي يؤدي الى تحقيق التميز والنجاح التنظيمي.

الكلمات الدالة: اتجاه التعلم، سلوك الابتكار، مديرية تربية النجف الاشرف، العاملين.

# The Employment of Learning Orientation in Promoting the Innovative Behavior for the Employees of the Directorate of Education in Najaf: A Survey

**Akram sami Fayez AL- samry**

*Basra oil company*

**Mohsen Ali AL-HatamiWalaa**

*An employee in the education of Najaf Ashraf*

**Montadher Jassem Mohamed AL-Orbawi**

*Department of vocational education in Najaf*

## Abstract

**Purpose:** The current research seeks to know the nature of the relationship between learning orientation and innovation behavior, as well as to know the effect of the independent variable (learning orientation) in its four dimensions (commitment to learning, sharing of vision, Open-mindedness, Intraorganizational knowledge sharing), which was measured using a scale (Calantone, Cavusgil & Zhao, 2002) The dependent variable (innovation behavior) with its six dimensions (idea generation, idea search, idea communication, Implementation starting activities, engaging others, overcoming obstacles), which was measured using the scale (Lukeš, & Stephan, 2017).

**Design /methodology:** The research was applied to a sample of employees working in the in Education Directorate Najaf, and a simple random sample consisting of (93) employees was chosen. The current research adopted the questionnaire as a main tool for data collection, and the research aims to test the relationship and influence to find out the relationship between the research variables. Several statistical analyzes were adopted to process the data, including Cronbach's Alpha the weighted mean, standard deviation, simple correlation coefficient and regression analysis using the statistical program (SPSS VR.23).

**The importance of the research:** The importance of the current research emerges from the lack of studies that dealt with the relationship between the variables of the learning orientation and innovation behavior) as well as the current research attempt to study and address a realistic problem that directly affects the working individuals and society in the in Education Directorate Najaf.

**Results:** The research reached cognitive and applied conclusions, including the existence of a statistically significant correlation between the independent variable and the dependent variable and the presence of a statistically significant effect between the direction of learning and the behavior of innovation.

### Recommendations:

- 1-The organization under study should pay attention to the direction of learning among workers and instill this behavior in their daily work practices.
- 2-The organization under study is required to encourage innovation behavior among employees in a manner that leads to achieving organizational excellence and success.

**Key words:** Learning Orientation, Innovation Behavior, In Education Directorate Najaf, Employees.

## المبحث الأول: منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث: تتمثل مشكلة البحث بالاتي:- تواجه المنظمات بشكل مستمر تغييرات بيئية متسارعة وصعبة ويشكل ذلك تحدياً وتهديداً لبقائها في بيئة العمل (Alghamdi, 2018; Janssen et al., 2004)، فهي بحاجة الى ان تتكيف مع هذه التهديدات والفرص الخارجية من خلال الابتكارات والمتمثل باستغلال الفرص لإنشاء ممارسات عمل جديدة او تقديم منتجات وخدمات حيث ان معدل تطوير العمليات والمنتجات والخدمات الجديدة يؤثر على الأداء الوظيفي والبقاء على المدى الطويل (Andries & Czarnitzki, 2014).

اشار (Badir et al., 2019) الى ان سبب فشل العديد من المنظمات في البيئة التنافسية هو عدم اعتمادها استراتيجيات الابتكار التي يكون الموظفين فيها اهم مصدر للميزة التنافسية من خلال قدراتهم على اكتساب المعرفة وتوليد الأفكار والحلول وتوظيفها في تقديم منتجات وخدمات جديدة، علاوة على ذلك لكي تظل القدرة على المنافسة يُنظر إلى الابتكار باعتباره عامل حاسم للنجاح والبقاء على المدى الطويل (Hoch, 2013).

التعلم يؤدي دوراً جوهرياً في انشاء المعرفة والتحسين المستمر وتعزيز الاداء في بيئة ابداعية (Chiu et al., 2016:5; Hanaysha, 2015:9; al., 2015:9). ويقوم الموظفون بممارسة عملية الابتكار من خلال تمتع الموظفين بالمعرفة الضمنية و استخدام هذه المعرفة وتقاسمه داخل المنظمة (Andries & Czarnitzki, 2014:6; Wallace et al., 2016:4)، وحسب علم الباحثان ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات البحث الحالي في البيئة العربية بشكل عام والبيئة العراقية بشكل خاص لذا يأتي هذا البحث محاولة لردم الفجوة المعرفية **Gap Knowledge** في مديرية تربية النجف الاشرف على وجه التحديد، وعليه يمكن صياغة اشكالية البحث على النحو الاتي:-

(ان محدودية سلوك الابتكار لدى العاملين في مديرية النجف الاشرف بأبعاده الستة (توليد الفكرة، البحث عن فكرة، اتصالات الفكرة، أنشطة بدء التنفيذ، اشراك الاخرين، التغلب على العقبات) ناتج من ضعف الاهتمام باتجاه التعلم بإبعاده الاربعة (الالتزام بالتعلم، مشاركة الرؤية، انفتاح الذهني، تبادل المعرفة).

من خلال ما تقدم ذكره يسعى البحث الحالي الى تقديم اجابة عن التساؤلات البحثية **Research**

**Questions** من خلال المحتوى المعرفي والتجريبي للبحث كما مبين في الاتي: -

- 1-ما مستوى انتشار اتجاه التعلم بأبعاده الاربعة (الالتزام بالتعلم، مشاركة الرؤية، انفتاح الذهني، تبادل المعرفة) في مديرية تربية النجف الاشرف قيد البحث؟
  - 2-ما مستوى انتشار سلوك الابتكار بأبعاده الستة (توليد الفكرة، البحث عن فكرة، اتصالات الفكرة، أنشطة بدء التنفيذ، اشراك الاخرين، التغلب على العقبات) في مديرية تربية النجف الاشرف قيد البحث؟
  - 3-ما هي العلاقة بين اتجاه التعلم وسلوك الابتكار في مديرية تربية النجف الاشرف قيد البحث؟
  - 4-كيف يؤثر اتجاه التعلم على سلوك ابتكار العاملين في مديرية تربية النجف الاشرف قيد البحث؟
- ثانياً: اهمية البحث: اهمية البحث الحالي تتمثل في اتجاهين هما: -

## أ- الأهمية النظرية.

1- على الرغم من الأهمية الكبيرة لتطبيق ابعاد التعلم لتحقيق سلوك الابتكار لدى العاملين، الا ان الباحثان ومن خلال اطلاعهم على مجموعة من الدراسات السابقة تبين لهم ندرة الدراسات التي حاولت معرفة طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث الحالي في انموذج واحد، ويأتي هذا البحث محاولة للتصدي لهذه الفجوة المعرفية **Gap Knowledge**.

2- تقديم اطار فلسفي وفكري لموضوع البحث (اتجاه التعلم وسلوك الابتكار) وذلك عن من خلال طرح خلاصة افكار الباحثين والمختصين مع تحديد الية تطبيقها.

## ب- الأهمية التطبيقية

1- تحديد مستوى انتشار وممارسة اتجاه التعلم وسلوك الابتكار في مديرية تربية النجف الاشرف ومعرفة مدى تأثيرها على اداء العاملين.

2- فتح المجال امام البحوث والدراسات الاخرى لاستخدام متغيرات البحث الحالي في بيانات أخرى كون اتجاه التعلم له اثار إيجابية على نتائج العمل ومنها سلوك ابتكار العاملين.

ثالثاً: اهداف البحث: تتبثق من تساؤلات البحث مجموعة من الاهداف مبينة بالآتي:

1- معرفة مستوى انتشار اتجاه التعلم في مديرية تربية النجف الاشرف قيد البحث

2- معرفة مستوى انتشار سلوك الابتكار في مديرية تربية النجف الاشرف قيد البحث.

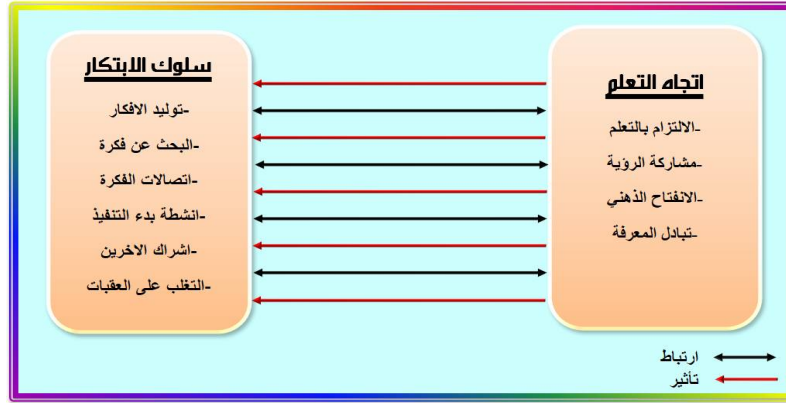
3- تحديد طبيعة العلاقة بين اتجاه التعلم وسلوك الابتكار في مديرية تربية النجف الاشرف قيد البحث.

4 - اختبار علاقة التأثير بين اتجاه التعلم وسلوك الابتكار في مديرية تربية النجف الاشرف قيد البحث.

رابعاً- مخطط البحث الفرضي

استنادا الى المرتكزات الفكرية والادبيات ذات الصلة باتجاه التعلم وسلوك الابتكار وفي ضوء مشكلة البحث

الحالي واهدافه التي يسعى الى تحقيقها قام الباحثان بتكوين مخطط فرضي للبحث يعبر عن العلاقات بين متغيرات البحث وكما مبين بالآتي: -



الشكل (1) المخطط الفرضي

المصدر: من اعداد الباحثان

يتكون مخطط البحث الفرضي من متغيرين هما المتغير المستقل اتجاه التعلم ويتكون من اربعة ابعاد والمتغير التابع سلوك الابتكار ويتكون من ستة ابعاد.

خامسا: فرضيات البحث

للإجابة على تساؤلات البحث الحالي ولتحقيق اهدافه تم صياغة الفرضيات الآتية:

#### 1- الفرضية الرئيسية الأولى: فرضية الارتباط

"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اتجاه التعلم بأبعاده مجتمعة مع سلوك الابتكار بأبعاده مجتمعة" وتنبثق من هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية وهي:-

- الفرضية الفرعية الأولى: يرتبط الالتزام بالتعلم معنوياً وطردياً بسلوك الابتكار.
- الفرضية الفرعية الثانية: ترتبط مشاركة الرؤية معنوياً وطردياً بسلوك الابتكار.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يرتبط الانفتاح الذهني معنوياً وطردياً بسلوك الابتكار.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يرتبط تبادل المعرفة معنوياً وطردياً بسلوك الابتكار.

#### 2- الفرضية الرئيسية الثانية: فرضية التأثير:

"توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين اتجاه التعلم بأبعاده مجتمعة مع سلوك الابتكار بأبعاده مجتمعة" وتنبثق من هذه الفرضية الرئيسية أربعة فرضيات فرعية وهي:-

- الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر الالتزام بالتعلم معنوياً بسلوك الابتكار..
- الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر مشاركة الرؤية معنوياً بسلوك الابتكار.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر الانفتاح الذهني معنوياً بسلوك الابتكار.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يؤثر تبادل المعرفة معنوياً بسلوك الابتكار.

سادسا: مقاييس البحث

تم توظيف مقياس ليكرت (Five-Point Likert) في البحث الحالي لقياس مستوى استجابات عينة البحث، إذ استخدم الباحثان مقياس (لا أتفق تماما، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق تماما) لقياس متغيرات البحث الحالي ولغرض قياس اتجاه التعلم تم الاعتماد على اربعة ابعاد وهي: (الالتزام بالتعلم، مشاركة الرؤية، انفتاح الذهني، تبادل المعرفة) وذلك عن طريق تبني مقاييس (Calantone, Cavusgil & Zhao, 2002:520) (والمتمكون من (17) فقرة.

ولغرض قياس سلوك الابتكار بأبعاده الستة (توليد الفكرة، البحث عن فكرة، اتصالات الفكرة، أنشطة بدء التنفيذ، اشراك الاخرين، التغلب على العقبات) تم الاعتماد على المقياس (Lukeš, & Stephan, 2017) والذي يتكون من (20) فقرة .

سابعا: مجتمع البحث وعينته

تضمن مجتمع البحث العاملين في مديرية تربية النجف الاشرف والبالغ عددهم (130) موظفا ولتمثيل مجتمع البحث بدقة عالية وبعيدا عن التحيز فقد اعتمد الباحثان العينة العشوائية البسيطة باستخدام الجدول الاحصائي الخاص بتحديد حجم العينة (Sakaran and Bougie, 2003:294) ووفقا له فإن حجم العينة هو (97) من وكما موضح في الجدول (1) الاتي:-

جدول (1) معدل الاستجابة

حجم المجتمع N	حجم العينة المطلوبة n	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستردة	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل	نسبة تمثيل العينة
130	97	100	96	93	95%

المصدر: من اعداد الباحثان.

ثامنا: الاساليب الاحصائية: تم استخدام عدة اساليب احصائية لاختبار فرضيات البحث الحالي وكما يأتي:

1-الصدق والثبات: من اجل التأكد من صدق الاستبيان تم الاعتماد على تحليل Pearson Correlation للفقرات مع المحور (Panjaitan et al., 2018) ولثبات الاستبيان تم اعتماد طريقة Cronbach's Alpha وقال De Vaus, (2002).

2- التوزيع الطبيعي: تم اعتماد طريقة (Kolmogorov-Smirnova) للتأكد من توزيع البيانات طبيعيا والتأكد من معلمية البيانات (Hinton, et al., 2014)

3-الاحصاء الوصفي: ويشمل المتوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية.

## 4-الاحصاء الاستدلالي ويشمل:-

- ❖ معامل الارتباط البسيط (Pearson): استخدم لقياس قوة العلاقة ونوعها بين اتجاه التعلم وسلوك الابتكار حيث ان الإشارة الموجبة تعني الارتباط طردي بين المتغيرات والإشارة السالبة تعني الارتباط عكسي والقيمة صفر يعني عدم وجود علاقة وكلما اقترب من الواحد كانت العلاقة قوية قوية بين المتغيرات.
- ❖ الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression): تم اعتماده للتنبؤ بتأثير المتغير المستقل اتجاه التعلم على التابع سلوك الابتكار وتم تمثيل العلاقة بمعادلة الخط المستقيم المتمثلة بـ ( $y=a+bx$ ) وهي معادلة من الدرجة الاولى.

## المبحث الثاني: الجانب النظري

اولاً: مفهوم اتجاه التعلم Concept of learning orientation: يُنظر إلى التعلم على أنه عامل حيوي لبقاء المنظمات في ظل البيئات الديناميكية المتغيرة، فمن الضروري ان تتكيف المنظمات بسرعة مع بيئتها الخارجية (Harvey et al., 2019:2). اذ ان التعلم الذي يحدث في فريق العمل يعد عنصراً مهماً في الاستجابة التنظيمية للتغيير وبهذا تتخبط الفرق في سلوكيات التعلم بشكل متكرر أكثر عندما يسعون إلى تطوير الذات مقارنة بالوقت الذي يسعون فيه لإثبات الكفاءة (Harvey et al., 2018: 20).

بين (Huang & Wang, 2011:565) إن اتجاه التعلم هو نوع من القدرات القائمة على المعرفة، وينظر اليه كعملية رئيسة تساهم في الابتكار الناجح الذي يدعم نجاح المنظمة. وعرف (Assadinia et al., 2019: 425) اتجاه التعلم بأنه عملية اكتساب وتوزيع ودمج وخلق المعلومات والمعرفة بين أعضاء المنظمة. ويعرف اتجاه التعلم ايضاً بأنه المدى الذي يشجع فيه الفريق التعلم الاستباقي وتنمية الكفاءة بين الافراد بدافع الابداع والابتكار (Bunderson & Sutcliffe, 2003: 530).

واشار (Wang et al., 2019: 1318) الى ان عمليات توجيه التعلم تتضمن المكونات الرئيسية التي تدعم عمليات إنتاج المعرفة، والتي تشمل البحث عن المعلومات واستيعاب وتطوير وإنشاء معرفة جديدة حول المنتجات والعمليات والخدمات، تتطلب المنظمات أشخاصاً أكفاء لتعلم وتفسير معلومات السوق الجديدة والتغيرات التكنولوجية من البيئة الخارجية. ويرى (Kumar et al., 2020: 2) ان التعلم بمثابة المعتقدات والقيم التي تؤدي إلى تنمية المعرفة والبصيرة والوعي. ويصف (Jyoti & Dev, 2015: 12) اتجاه التعلم باعتباره اشتقاقاً من نظرية التعلم التنظيمي وأنه مجموعة واسعة من الأنشطة المتعلقة بإنشاء واستخدام المعرفة التي تقود المنظمة للتعلم. ينشئ اتجاه التعلم بين الافراد العاملين في المنظمة من خلال تبني سلوكيات التعلم مثل المواقف أو القيم أو الأفكار أو الدوافع التي يتقاسمها الافراد العاملين (Marks et al., 2001: 364)، وهنا صنف العلماء هذه الحالات على أنها عاطفية ومعرفية وتحفيزية، إن اتجاه التعلم على مستوى المنظمة يدفعها لإنشاء المعرفة واستخدامها لتعزيز الميزة التنافسية، وهذا يشمل الحصول على المعلومات ومشاركتها حول احتياجات العملاء وتغيرات السوق وإجراءات المنافسين، فضلاً عن تطوير تقنيات جديدة لإنشاء منتجات جديدة متفوقة في المنافسة (Mahmoud et al., 2016:329). ويرى (Slater, & Narver, 1995:68) إن اتجاه التعلم يسهل تغيير السلوك مما يؤدي في

النهاية إلى تحسين الأداء. التعلم التنظيمي يجب أن يؤدي إلى نتائج متفوقة مثل نجاح المنتج الجديد والاحتفاظ بالعملاء والنمو المتفوق والربحية ومن ثم سيكون هناك تركيز أفضل على فهم وتلبية الاحتياجات المعلنة والكامنة للعملاء من خلال هذه المنتجات والخدمات وطرق إدارة الأعمال (Pham & Hoang, 2019:52).

ثانياً: ابعاد اتجاه التعلم انطلاقاً من أهمية اتجاه التعلم كعملية تستغل او تستكشف من خلالها المنظمات البصيرة لتطوير أطر عمل مبتكرة للاستجابة للبيئات الخارجية المتغيرة. حدد (Kumar et al., 2020: 13) ابعاد اتجاه التعلم وهي (الالتزام بالتعلم، الرؤية المشتركة، الانفتاح الذهني، مشاركة المعرفة داخل المنظمة) بالاعتماد على الدراسة (Calantone et al., 2002:517) وسيتم توضيح الابعاد في الاتي:

**1-الالتزام بالتعلم Commitment to learning:**الالتزام بالتعلم هو الدرجة التي تقدر بها المنظمات السلوكيات التي تعزز خلق المعرفة، هو يعكس موقف الإدارة العليا فيما يتعلق بتشجيع الموظفين على تحدي الوضع الراهن وتطوير أفكار جديدة والابتكار، وتقييم أنشطتهم باستمرار بهدف تحسين الأداء (Baba,2015: 362).

واضاف (Sinkula et al., 1997:309) بأن ثقافة التعلم هي شرط أساسي لقدرة المنظمة على تحسين فهمها لبيئتها، ويرى (Jyoti & Dev, 2015:80) ان الالتزام بالتعلم هو قيمة تنظيمية ومن المرجح أن يشجع على مناخ التعلم، وبين (Tajeddini, 2009:63) ان المنظمة الملزمة بالتعلم يعد ذلك بمثابة استثمار ضروري لها للبقاء في سوق العمل، و يتعلق الالتزام بالتعلم بتكريس المنظمة لاكتساب معرفة جديدة من خلال موظفيها، ان الالتزام بالتعلم يشير إلى رغبة المنظمة في تطوير أنشطة التعلم وله تأثير كبير على استثماراتها في التعليم والتدريب (Kumar et al., 2020: 13).

**2-الرؤية المشتركة Shared vision:** تؤدي الرؤية المشتركة مع التركيز الكبير على إنشاء وتنفيذ المعرفة إلى تطوير مشاركة المعرفة في المنظمة (Kumar et al., 2020: 13). الرؤية المشتركة تتضمن تركيز المنظمة على التعلم، وبدون رؤية مشتركة فإن التعلم من قبل أعضاء المنظمة أدو منفعة قليلة، بمعنى آخر حتى لو كان لدى الموظفين الدافع للتعلم فمن الصعب معرفة ما يتعلمونه، لذا يعتمد مفهوم الرؤية المشتركة في نظرية التعلم على الاتصالات الداخلية التي يتم من خلالها تشجيع الأقسام المختلفة للتغلب على حواجز الاتصال متعددة الوظائف لزيادة تدفق المعلومات وتنسيق الإجراءات مع الأقسام الأخرى (Jyoti & Dev, 2015:80). هناك مشكلة منتشرة في المنظمات وهي إن العديد من الأفكار الإبداعية لا يتم تنفيذها أبداً بسبب عدم وجود اتجاه مشترك، لذا تفشل الأفكار العظيمة في إن تترجم إلى عمل بسبب الاهتمامات المتنوعة في المنظمة، إذ يتطلب مناخ التعلم الإيجابي تركيزاً تنظيمياً عند تنفيذ المعرفة الجديدة وهذا يشكل الاتجاه الواضح للتعلم قوة تنظيمية أو حتى كفاءة أساسية (Calantone et al., 2002:517).

**3-الانفتاح الذهني Open-Mindedness:** يقيم الانفتاح الذهني عمليات المنظمة ويشير إلى قبول الأفكار الجديدة، كما أنه يؤدي إلى مواءمة المنظمة مع أهدافها المحددة مسبقاً (Kumar et al., 2020: 13). بمعنى آخر إنه عملية تشارك من خلالها المنظمة في مراجعة معرفتها الحالية أو افتراضاتها وعاداتها القديمة (Jyoti & Dev, 2015:80). وايضا يتطلب من المنظمات ان تتعامل مع التكنولوجيا المتغيرة بسرعة والأسواق المضطربة



بعقلية منفتحة (Calantone *et al.*, 2002:517). ومع ذلك فإن الدروس المستفادة في الماضي قد تظل مفيدة إذا كانت المنظمة تتمتع بعقلية منفتحة و قد يكون التخلص من الطرق القديمة أمراً لا يقل أهمية عن تجديد قاعدة المعرفة أو تحديثها. الرغبة في إجراء تقييم نقدي للروتين التشغيلي للمنظمة وقبول الأفكار الجديدة يعكس الفكرة القائلة بأن المنظمات على استعداد لأخذ الوقت الكافي للمراجعة وإلقاء نظرة على نفسها والتأكد من أن ما يفعلونه يتماشى مع ما يريدون تحقيقه ومن ثم تكون لدى ادارة المنظمة الشجاعة للتغيير إذا لزم الأمر (Baba, 2015: 362).

**4-مشاركة المعرفة داخل المنظمة Intra-organizational knowledge sharing:** مشاركة المعرفة داخل المنظمة تشير إلى المعتقدات الجماعية أو الإجراءات السلوكية التي تؤكد على الحاجة إلى نشر المعرفة بين المجالات الوظيفية المختلفة داخل المنظمة، هي تؤكد على الحاجة إلى الاتصال الجانبي لتعميق تدفقات المعرفة عبر الحدود الوظيفية (Baba, 2015: 362). ويرى (Calantone *et al.*, 2002:517) ان التعلم في المنظمة ينتج من خلال تراكم التعلم الفردي ودوران الموظفين ونقلهم في المنظمة وهذا من شأنه ان يؤدي الى مشاركة المعرفة ويعد امراً ضروري لمنع فقدان المعلومات. التعلم لا يحدث ما لم يكن لدى المنظمة نظام فعال ومشاركة فعالة للمعلومات وإعادة فحصها، لا تشير مشاركة المعرفة داخل المنظمة ببساطة إلى الحصول على معلومات من مصادر مختلفة فقط بل تتضمن إعادة فحص المنهجية وهيكل المعلومات ويجب مشاركة الخبرة والدروس عبر الأقسام وتخزينها في الذاكرة التنظيمية (Moorman & Miner, 1998:712).

ثالثاً: مفهوم سلوك الابتكار The concept of innovation behavior: سلوك الابتكار هو جزء من السلوك التنظيمي ويُعتبر سلوك استباقيّ بناءً على الفهم الكامل لواجبات الفرد ومسؤولياته في مكان العمل والناجمة عن الدوافع الذاتية (Asurakkody & Shin, 2018:5).

يعد الموظفون المبتكرين من اهم اصول المنظمات المعاصرة كون الابتكار يسهم بدور جوهري في النجاح التنظيمي من خلال تحقيق مزايا تنافسية في اطار البيئة الديناميكية (Contreras *et al.*, 2017:10). علاوة على ذلك يعد سلوك الابتكار عامل مهم للصحة التنظيمية في ظل اقتصاد قائم على المعرفة، وله دور كبير في نجاح المنظمة لذلك هنالك اهتمام كبير بالموارد البشرية لإنتاج سلوكيات مبتكرة ويرجع ذلك إلى ميزة الصناعة التي تتطلب خلق قيمة مضافة (Hamdy *et al.*, 2019:2).

وصف (Rahman *et al.*, 2014:109) سلوك الابتكار بأنه جميع أنشطة العمل المادية أو المعرفية التي يقوم بها الموظفون بشكل منفرد أو في بيئة اجتماعية من أجل توليد وتعزيز وتحقيق أفكار جديدة قابلة للتطبيق في سياق عملهم المحدد (Oukes, 2010:21).

وعرف (Strobl *et al.*, 2020:7) سلوك الابتكار بأنه عملية متعددة المراحل تشمل التعرف على المشكلة وتوليد الأفكار أو الحلول والسعي لرعاية الفكرة وبناء التحالفات لدعمها وإكمال الفكرة.

ايضا عرف (Afsar *et al.*, 2020:4) سلوك الابتكار بأنه البدء والتطبيق المتعمد لأفكار وعمليات وإجراءات جديدة ضمن مجموعات العمل في المنظمة، سلوك الابتكار هو سلوك معقد يتكون من ثلاث مهام

سلوكية مختلفة تتمثل في توليد الأفكار والترويج للفكرة وإدراك الفكرة (Janssen,2004:202). سلوك الابتكار كسلوك فردي ينتج ويقدم ويطبق الشيء الجديد الذي يعود بالنفع على المنظمة (Domi et al.,2019:70) وفي هذا السياق يعتقد (thurlings et al.,2015:1) ان لسلوك الابتكار دور إيجابي في الفعالية الفردية و التنظيمية وتحسين أداء المنظمة (Wu et al.,2014:1513).

رابعا : ابعاد سلوك الابتكار

توجد عدة أبعاد لسلوك الابتكار نستعرض منها ما جاء به (Lukeš & Stephan, 2017:6) والذي تناول ستة أبعاد تتمثل في (توليد الأفكار، البحث عن الفكرة، اتصالات الفكرة، أنشطة بدء التنفيذ، إشراك الآخرين، التغلب على العقبات) والتي سيتم توضيحها ادناه.

**1-توليد الأفكار Idea generation:** الإبداع الفردي هو أساس الابتكار في المنظمات، وان توليد الأفكار جانباً سلوكياً للإبداع في جميع دراسات السلوك الابتكاري (Lukeš & Stephan, 2017:6) يشير توليد الأفكار إلى المرحلة التي يتعرف خلالها العاملين على المشكلات ويبتكرون حلولاً مبتكرة للتعامل مع المشكلات تشمل جميع عمليات الابتكار عادةً على توليد واختيار الفرص أو الأفكار. يعتمد نجاح توليد الأفكار في الابتكار بشكل عام على وجود فرصة متاحة للعاملين في المنظمة للتعبير عن افكارهم (Asurakkody & Shin, 2018:4). توليد الأفكار هو نشاط إنتاج أفكار جديدة أو تعديل الأفكار السابقة المفيدة في مختلف المجالات ( Soetantyo & Ardiyanti,2018:3).

**2-البحث عن فكرة Idea search:** يمكن تشجيع النشاط الابتكاري من قبل الأفراد الذين يبحثون عن أفكار جديدة بناءً على عمليات البحث عن مصادر المعرفة الموجودة في بيئتهم (Asurakkody & Shin, 2018:4) أن الأفراد الذين لا يولدون أفكاراً ولكن يبحثون عن أفكار جديدة في بيئتهم قد يقومون أيضاً بأنشطة ابتكارية تتمثل في البحث عن الفكرة (Sönmez et al.,2019:2) ان سلوك الابتكار يشير إلى السلوكيات الفردية التي تبحث عن أفكاراً جديدة ومفيدة أو عمليات أو إجراءات لحل المشكلات في مكان العمل أو المهام أو المنظمات (Liu,2017:14) ويوصف سلوك الابتكار بأنه قدرة الموظف في البحث عن أفكار جديدة ومحاولات إيجاد الدعم لتنفيذ هذه الأفكار (Singh & Sarkar, 2019:2).

**3-اتصالات الفكرة Idea communication:** إن أحد الجوانب المهمة لسلوك الابتكار هو توصيل الأفكار للزملاء والمدراء لتلقي ملاحظاتهم لأن أغلب الموظفين في المنظمات غير قادرين على تنفيذ الأفكار بأنفسهم وغالباً ما يتعين عليهم الحصول على إذن من مديريهم (Lukeš & Stephan, 2017:6). تساعد مهارات الاتصال الفعال على بناء صلة بين الفكرة الجديدة التي يتم إنشاؤها وإيجاد طرق لتنفيذها، ويتم تحديد مفهوم قيادة التفكير كعامل رئيس مرتبط بالعملية الإبداعية المرتبطة بتوليد الأفكار الجديدة وتطويرها وتوصيلها (Asurakkody & Shin, 2018:4).

**4-أنشطة بدء التنفيذ Implementation starting activities:** ينطوي نشاط تنفيذ الفكرة عادةً على ترشيح أحد رواد الابتكار وهو فرد رئيسي يتحمل مسؤولية تنفيذ الفكرة، ويبدأ بطل الابتكار أنشطة التنفيذ من خلال إعداد

خطط للتنفيذ وهذا يستلزم توقع المشكلات وتطوير خطط الطوارئ بشكل استباقي، ويظهر الحماس والثقة بشأن الأفكار الجديدة بالإضافة إلى الحصول على الأموال والموارد وأشراك أشخاصاً آخرين في التنفيذ ( Lukeš & Stephan, 2017:6).

**5- إشراك الآخرين Involving others** : يحتاج الموظفون أن يكونوا على دراية بما يريدون تحقيقه أو ما تريد المنظمة تحقيقه وهذا يخضع لمدى مشاركتهم في توليد الأفكار، ينبغي أن يعرف الموظفون ما الذي تسعى إليه المنظمة، يتم وصف مشاركة الأفكار من حيث تصورات الموظفين حول الأهداف والإنجازات العامة للمنظمة فضلاً عن معاييرها وقيمتها، تساهم مشاركة الأفكار في سلوك العمل المبتكر بطريقتين أولاً إذا كان الموظفون على دراية بما تمثله المنظمة وما هي أهدافها فإنهم يعرفون ما يمكن توقعه والسلوك المتوقع منهم، ثانياً من خلال مشاركة الأفكار يكتسب الموظفون تقديراً لذاتهم وإدراكاً لأهمية المنظمة مما يؤدي إلى المعاملة بالمثل و من المحتمل أن يقوم الموظفون بالرد بالمثل من حيث السلوك التقديري المفيد والانخراط في سلوك الابتكار الذي يناسب مهمة ورؤية المنظمة (Veenendaal & Bondarouk, 2015:145).

**6- التغلب على العقبات: Overcoming obstacles**: يتمثل التحدي الرئيسي في مرحلة التنفيذ في التغلب على العقبات والحواجز والمقاومة ويتم تحقيق ذلك من خلال تكييف الفكرة أو خطط التنفيذ حتى يتم تحسين المنتج أو الخدمة أو العملية واستخدامها في المنظمة ، يهدف التغلب على العقبات في مرحلة التنفيذ لتحقيق مخرجات الابتكار والتي تشير الى التغييرات المتحققة في الأفكار الجديدة المنفذة التي غيرت المنتجات أو الخدمات أو العمليات في المنظمة (Lukeš & Stephan, 2017:6).

### المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

اولاً: ثبات الاستبانة: للتحقق من ثبات اداة القياس المستخدمة في البحث الحالي تم اعتماد طريقة الفا كور نباخ وقد بينت النتائج بأن ثبات المتغير المستقل (اتجاه التعلم) (764) والثبات للمتغير التابع (سلوك الابتكار) (811) والثبات الكلي (883) وهي نسبة مرتفعة تفي بأغراض البحث وكما مبين في الجدول بالاتي:

الجدول (2) معامل والثبات

الثبات الكلي للاستبيان Cronbach's Alpha	الثبات للمتغيرات Cronbach's Alpha	عدد الفقرات	المتغيرات		ت	
			الرئيسي	الفرعي		
.883	.764	4	الاتزام بالتعلم	اتجاه التعلم	1	
		4	مشاركة الرؤية			
		4	الانفتاح الذهني			
		5	تبادل المعرفة			
	.811		3	توليد الافكار	سلوك الابتكار	2
			3	البحث عن فكرة		
			4	اتصالات الفكرة		
			3	أنشطة بدء التنفيذ		
			3	إشراك الآخرين		
			4	التغلب على العقبات		

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى برنامج (SPSS VR.23).

ثانيا: صدق الاستبانة: من اجل التحقق من صدق الاستبيان والاتساق الداخلي تم اعتماد طريقة ارتباط الفقرات بالمحور، ويتسم الاستبيان بالصدق عندما يكون معامل الارتباط Pearson Correlation بالفقرات بالمحور دال احصائيا (Panjaitan *et al.*, 2018).

ومن نتائج الجدول (3) نجد ان جميع معاملات ارتباط الفقرات بالمحور وهي معنوية بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة ( $P\text{-value}=0.000$ ) حيث كان الحد الادنى لمعامل الارتباط ( $0.323^{**}$ ). والحد الاعلى  $0.703^{**}$ . وعليه فأن جميع فقرات المتغير المستقل والتابع دالة احصائيا وهي تنسم بالصدق و الاتساق الداخلي كما مبين في الاتي:

الجدول (3) نتائج معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لمصفوفة الفقرات الاستيعابية

فقرات المتغير المستقل	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	فقرات المتغير التابع	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
c1	.492**	.000	IG1	.395**	.000
CL2	.664**	.000	IG2	.474**	.000
CL3	.667**	.000	IG3	.324**	.000
CL4	.368**	.000	IS1	.683**	.000
SV1	.536**	.000	IS2	.394**	.000
SV2	.656**	.000	IS3	.323**	.000
SV3	.629**	.000	IC1	.507**	.000
SV4	.535**	.000	IC2	.509**	.000
OM1	.581**	.000	IC3	.395**	.000
OM2	.660**	.000	IC4	.295**	.000
OM3	.367**	.000	SA1	.442**	.000
OM4	.608**	.000	SA2	.580**	.000
IK1	.604**	.000	SA3	.381**	.000
IK2	.639**	.000	IO1	.425**	.000
IK3	.649**	.000	IO2	.575**	.000
IK4	.664**	.000	IO3	.591**	.000
IK5	.644**	.000	OO1	.602**	.000
			OO2	.695**	.000
			OO3	.442**	.000
			OO4	.703**	.000

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى برنامج (SPSS VR.23).

ثالثاً: التوزيع الطبيعي للبيانات: يتطلب التحليل الاحصائي للعينات الصغيرة والمتوسطة ان تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وتتبع التوزيع الطبيعي عندما تكون غير دالة احصائياً و يتضح من الجدول (4) ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فان قيمة (Kolmogorov-Smirnova) بلغت (.071) لبيانات متغير اتجاه التعلم و (.075) وهي غير معنوية ويؤيد ذلك اختبار (.503) (Shapiro-Wilk) و (.649) لكل من اتجاه التعلم وسلوك الابتكار على التوالي وهي ايضا غير معنوية ومن ثم تحقق شرط التوزيع الطبيعي ويمكن اجراء الاختبارات الاحصائية اللاحقة.

الجدول (4) التوزيع الطبيعي لبيانات البحث

النتيجة	sig	Shapiro-Wilk	sig	Kolmogorov-Smirnova	المتغيرات
اتجاه التعلم	.503	.989	.200*	.071	تتوزع طبيعياً
سلوك الابتكار	.649	.987	.200*	.075	تتوزع طبيعياً

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى برنامج (SPSS VR.23).

رابعاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

1- التحليل الوصفي لبيانات متغير اتجاه التعلم: وفقاً لنتائج الجدول (5) سجل متغير اتجاه التعلم أهمية نسبية (73%) وهي نسبة مرتفعة و ووسط الحسابي قيمته (3.65) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي، وإيضاً قيمة الانحراف المعياري (3.31). يشير ذلك إلى تجانس وانسجام إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته 9.07% وهذا يؤكد أهمية هذا المتغير من وجهة نظر المنظمة قيد البحث.

والتحليل الوصفي لإبعاد متغير اتجاه التعلم مبين بالآتي:

1- الالتزام بالتعلم: حقق وسط حسابي (3.76) وهذه القيمة أكبر من الوسط الفرضي (3) وأهمية نسبية (75%) وهي نسبة مرتفعة وانحراف معياري بلغ (4.25). يشير ذلك إلى تجانس وانسجام إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته 11.3% وهذا يؤكد أهمية هذا البعد من وجهة نظر الباحثين.

2- مشاركة الرؤية: حقق بعد مشاركة الرؤية وسط حسابي مقداره (3.73) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وأهمية نسبية (74%) وانحراف معياري (3.33). يشير ذلك إلى تجانس وانسجام إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته 9.03% وهذا يؤكد أهمية هذا البعد من وجهة نظر الباحثين.

3- الانفتاح الذهني: حقق بعد الانفتاح الذهني وسط حسابي مقداره (3.44) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وأهمية نسبية (68%) وهي نسبة مرتفعة وانحراف معياري (5.15). يشير ذلك إلى تجانس وانسجام إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته 14.97% وهذا يؤكد أهمية هذا البعد من وجهة نظر الباحثين.

4- تبادل المعرفة داخل المنظمة: حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (3.68) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وأهمية نسبية بلغت (73%) وهي نسبة مرتفعة وانحراف معياري (3.78). يشير ذلك إلى تجانس وانسجام إجابات أفراد العينة وعدم تشتتها وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته 10.27% وهذا يؤكد أهمية هذا البعد من وجهة نظر الباحثين.

الجدول (5) نتائج التحليل الوصفي لبيانات متغير اتجاهات التعلم

ت	الابعاد والفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف
1	يتفق المديرون بشكل أساسي على أن قدرة منظمنا على التعلم هي مفتاح ميزتنا التنافسية	4.55	.562	.91	12.35
2	تشمل القيم الأساسية لهذه المنظمة التعلم كمفتاح للتحسين.	3.27	.534	.65	16.33
3	المعنى هنا هو أن تعلم الموظف هو استثمار وليس نفقة	3.94	.832	.78	21.12
4	يُنظر إلى التعلم في منظمتي على أنه سلعة أساسية ضرورية لضمان بقاء المنظمة.	4.27	.678	.85	15.88
<b>الالتزام بالتعلم</b>					
5	هناك هدف مشترك في منظمتي.	4.54	.859	.90	18.92
6	هناك اتفاق كامل على رؤيتنا التنظيمية عبر جميع المستويات والوظائف والأقسام.	3.05	.839	.61	27.51
7	يلتزم جميع الموظفين بأهداف هذه المنظمة.	4.44	.521	.88	11.73
8	يرى الموظفون أنفسهم شركاء في رسم اتجاه هذه المنظمة.	4.46	.501	.89	11.23
<b>مشاركة الرؤية</b>					
9	لا نخشى التفكير بشكل نقدي في الافتراضات المشتركة التي وضعناها بشأن عملنا.	3.10	.808	.62	26.06
10	يدرك العاملون في هذا المشروع أن الطريقة التي يرون بها السوق يجب أن تكون موضع تساؤل مستمر.	3.11	.853	.62	27.43
11	نادرًا ما نتساعل بشكل جماعي عن تحيزنا الخاص حول الطريقة التي نفسر بها معلومات العملاء	4.49	.619	.89	13.79
12	نحكم باستمرار على جودة قراراتنا وأنشطتنا التي نتخذها بمرور الوقت.	3.04	.806	.60	26.51
<b>الانفتاح الذهني</b>					
13	هناك قدر كبير من المحادثات التنظيمية التي تحافظ على الدروس المستفادة من التاريخ.	3.04	.884	.60	29.08
14	نقوم دائمًا بتحليل المساعي التنظيمية غير الناجحة ونقل الدروس المستفادة على نطاق واسع.	4.46	.501	.89	11.23
15	لدينا آليات محددة لمشاركة الدروس المستفادة في الأنشطة التنظيمية من قسم إلى آخر (وحدة إلى وحدة ، وفريق إلى فريق).	3.20	.774	.64	24.19
16	تؤكد الإدارة العليا مرارًا وتكرارًا على أهمية مشاركة المعرفة في منظمنا.	3.23	.823	.64	25.48
17	نحن نبذل القليل من الجهد في تبادل الدروس والخبرات	4.55	.562	.91	12.35
<b>تبادل المعرفة داخل المنظمة</b>					
<b>اتجاه التعلم</b>					
		3.68	.378	.73	10.27
		3.65	.331	.73	9.07

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى برنامج (SPSS VR.23).

2- التحليل الوصفي لبيانات متغير سلوك الابتكار: وفقا لنتائج الجدول (6) سجل متغير سلوك الابتكار اهمية نسبية (76%) وهي نسبة مرتفعة ووسط حسابي قيمته (3.78) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي (3)، وقيمة الانحراف المعياري (455). يشير ذلك الى تجانس وانسجام اجابات افراد العينة وعدم تشتتها وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته 12.04% وهذا يؤكد اهمية هذا المتغير من وجهة نظر المنظمة قيد البحث. والتحليل الوصفي لإبعاد متغير سلوك الابتكار مبين بالاتي:

1- توليد الافكار: حقق وسط حسابي (3.52) وهذه القيمة اكبر من الوسط الفرضي (3) واهمية نسبية (70%) وهي نسبة مرتفعة وانحراف معياري بلغ (347). يشير ذلك الى تجانس وانسجام اجابات افراد العينة وعدم تشتتها وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته 9.86% وهذا يؤكد اهمية هذا المتغير من وجهة نظر المبحوثين.

2- البحث عن فكرة: حقق وسط حسابي مقداره (3.56) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) واهمية نسبية (71%) وهي نسبة مرتفعة وانحراف معياري (424). يشير ذلك الى تجانس وانسجام اجابات افراد العينة وعدم تشتتها وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته 11.91% وهذا يؤكد اهمية هذا البعد من وجهة نظر المبحوثين.

3- اتصالات الفكرة: حقق وسط حسابي مقداره (3.43) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) واهمية نسبية (69%) وانحراف معياري (570). يشير ذلك الى تجانس وانسجام اجابات افراد العينة وعدم تشتتها وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته 16.62% وهذا يؤكد اهمية هذا البعد من وجهة نظر المبحوثين.

4- انشطة بدء التنفيذ: حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (3.22) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) واهمية نسبية بلغت (64%) وانحراف معياري (431). يشير ذلك الى تجانس وانسجام اجابات افراد العينة وعدم تشتتها وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته 13.39% وهذا يؤكد اهمية هذا البعد من وجهة نظر المبحوثين.

5- اشراك الاخرين: حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (3.35) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) واهمية نسبية بلغت (67%) وانحراف معياري (463). يشير ذلك الى تجانس وانسجام اجابات افراد العينة وعدم تشتتها وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته 13.39% وهذا يؤكد اهمية هذا البعد من وجهة نظر المبحوثين.

6- التغلب على العقبات: حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (3.79) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) واهمية نسبية بلغت (76%) وهي نسبة مرتفعة وانحراف معياري (496). يشير ذلك الى تجانس وانسجام اجابات افراد العينة وعدم تشتتها وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته 13.09% وهذا يؤكد اهمية هذا البعد من وجهة نظر المبحوثين.



الجدول (6) نتائج التحليل الوصفي لبيانات متغير سلوك الابتكار

ت	الابعاد والفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف
1	أحاول استخدام طرق جديدة لعمل الأشياء في العمل.	4.48	.524	.90	11.7
2	أنا أفضل العمل الذي يتطلب التفكير اصيل	3.03	.758	.61	25.02
3	عندما لا يعمل شيء ما بشكل جيد في العمل أحاول إيجاد حل جديد.	3.15	.846	.63	26.86
	توليد الأفكار	3.52	.347	.70	9.86
4	أحاول الحصول على أفكار جديدة من الزملاء أو شركاء العمل.	4.55	.562	.91	12.35
5	أنا مهتم بكيفية إنجاز الأشياء في مكان آخر من أجل استخدام الأفكار المكتسبة في عملي الخاص.	3.03	.758	.61	25.02
6	أبحث عن أفكار جديدة لأشخاص آخرين من أجل محاولة تنفيذ أفضلها.	4.70	1.008	.94	21.45
	البحث عن فكرة	3.56	.424	.71	11.91
7	عندما تكون لدي فكرة جديدة أحاول إقناع زملائي بها.	4.03	.890	.81	22.08
8	عندما تكون لدي فكرة جديدة أحاول الحصول على دعم الإدارة لها.	3.88	.705	.78	18.17
9	أحاول أن أظهر لزملائي الجوانب الإيجابية للأفكار الجديدة.	4.19	.699	.84	16.68
10	عندما تكون لدي فكرة جديدة أحاول إشراك الأشخاص القادرين على التعاون فيها	3.96	.806	.79	20.35
	اتصالات الفكرة	3.43	.570	.69	16.62
11	أقوم بوضع الخطط والجدول الزمنية المناسبة لتنفيذ الأفكار الجديدة	3.92	.783	.78	19.97
12	أبحث عن الأموال اللازمة لتنفيذ الأفكار الجديدة وتأمينها	3.23	.492	.65	15.23
13	لتنفيذ الأفكار الجديدة أبحث عن تقنيات أو عمليات أو إجراءات جديدة.	3.91	.855	.78	21.87
	أنشطة بدء التنفيذ	3.22	.431	.64	13.39
14	عندما تحدث مشاكل أثناء التنفيذ أضعها في أيدي أولئك الذين يمكنهم حلها.	4.06	.845	.81	20.81
15	أحاول إشراك صانعي القرار الرئيسيين في تنفيذ فكرة ما	3.10	.533	.62	17.19
16	عندما يكون لدي فكرة جديدة أبحث عن أشخاص قادرين على تنفيذها.	4.22	.819	.84	19.41
	إشراك الآخرين	3.35	.463	.67	13.82
17	أنا قادر على التغلب على التعلبات باستمرار على العقبات عند تنفيذ فكرة	4.34	.715	.87	16.47
18	أنا لا أستسلم حتى عندما يقول الآخرون أنه لا يمكن القيام بذلك.	3.23	.534	.65	16.53
19	عادة لا أنتهي حتى أحقق الهدف	3.04	.859	.61	28.26
20	أثناء تنفيذ الفكرة يمكنني الاستمرار حتى عندما لا يسير العمل بشكل جيد في اللحظة.	4.49	.619	.90	13.79
	التغلب على العقبات	3.79	.496	.76	13.09
	سلوك الابتكار	3.78	.455	.76	12.04

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى برنامج (SPSS VR.23)

خامسا: التحليل الاستدلالي لمتغيرات البحث

1-تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث: تم استخدام معامل الارتباط البسيط من اجل اختبار قوة ونوع العلاقة بين متغيرات البحث الحالي

وللتعرف على مدى ارتباط الأبعاد مع بعضها البعض وارتباطها مع المتغير الكلي وكما مبين في مصفوفة

الارتباط في جدول (7)

الفرضية الرئيسية الأولى:-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اتجاه التعلم بأبعاده مجتمعة مع سلوك الابتكار بأبعاده مجتمعة ومن نتائج اختبار الارتباط يتضح وجود علاقة ارتباط ايجابي بين اتجاه التعلم وسلوك الابتكار (.802). وهي علاقة دالة احصائيا بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة ( $P\text{-value}=0.000$ ) التي أظهرت نتيجة مقبولة اصغر من (0.05) والنتيجة قبول الفرضية الرئيسية الاولى للبحث.

الفرضية الفرعية الاولى: يرتبط التزام التعلم معنويا وطرديا بسلوك الابتكار.

ومن متابعة نتائج تحليل الارتباط يتضح وجود علاقة ارتباط ايجابية بين التزام التعلم وسلوك الابتكار

فقد سجلت قيمة معامل الارتباط ( $0.784^{**}$ )، وهي علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بالاعتماد على قيمة ( $P\text{-value}=0.000$ ) التي أظهرت نتيجة مقبولة اصغر من (0.05) لذلك تقبل الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية:ترتبط مشاركة الرؤية معنويا وطرديا بسلوك الابتكار. ومن متابعة نتائج تحليل الارتباط يتضح وجود علاقة ارتباط ايجابية بين مشاركة الرؤية وسلوك الابتكار فقد سجلت قيمة معامل الارتباط ( $0.511^{**}$ )، وهي علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بالاعتماد على قيمة ( $P\text{-value}=0.000$ ) التي أظهرت نتيجة مقبولة اصغر من (0.05) لذلك تقبل الفرضية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يرتبط الانفتاح الذهني معنويا بسلوك الابتكار، ومن متابعة نتائج تحليل الارتباط يتضح وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين الانفتاح الذهني وسلوك الابتكار فقد سجلت قيمة معامل الارتباط ( $0.774^{**}$ )، وهي علاقة معنوية بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة ( $P\text{-value}=0.000$ ) التي أظهرت نتيجة مقبولة اصغر من (0.05) لذلك تقبل الفرضية

الفرضية الفرعية الرابعة: يرتبط تبادل المعرفة داخل المنظمة معنويا بسلوك الابتكار، ومن متابعة نتائج تحليل الارتباط يتضح وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين تبادل المعرفة وسلوك الابتكار فقد سجلت قيمة معامل الارتباط ( $0.419^{**}$ )، وهي علاقة معنوية بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة ( $P\text{-value}=0.000$ ) التي أظهرت نتيجة مقبولة اصغر من (0.05) لذلك تقبل الفرضية.

الجدول (7) نتائج علاقات الارتباط بين اتجاه التعلم وسلوك الابتكار

سلوك الابتكار	التغلب على العقبات	إشراك الآخرين	أنشطة بدء التنفيذ	اتصالات الفكرة	البحث عن فكرة	توليد الأفكار	الإبعاد
.784**	.691**	.478**	.579**	.587**	.552**	.577**	الالتزام بالتعلم
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	المعنوية
.511**	.357**	.504	.547**	.384**	.465**	.519**	مشاركة الرؤية
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	المعنوية
.774**	.640**	.515**	.508**	.624**	.509**	.640**	الافتتاح الذهني
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	المعنوية
.419**	.397**	.325	.387**	.332**	.318	.566**	تبادل المعرفة
.000	.000	.000	.000	.001	.001	.000	المعنوية
.802**	.674**	.388**	.633**	.623**	.527**	.727**	اتجاه التعلم
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	المعنوية

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى برنامج (SPSS VR.23)

## 2-تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين اتجاه التعلم بأبعادها مجتمعة مع سلوك الابتكار بأبعاده مجتمعة "

توضح نتائج تحليل الانحدار المعروضة في الجدول (8) ان هنالك علاقة تأثير معنوية بين اتجاه التعلم وسلوك الابتكار، تبين النتائج قبول قيم معاملات الانحدار

إذ تشير قيمة المعلمة الفا ( $\alpha=.452$ ) والمعلمة بيتا ( $\beta=.840$ )، الى ان التغيير في اتجاه التعلم بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير بمقدار (.840) في المتغير التابع سلوك الابتكار، وقد بينت القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الى ان اتجاه التعلم يفسر (64.3%) من التباين الحاصل في سلوك الابتكار، طبقا لقيمة معامل التحديد ( $R^2=.643$ )، وان العلاقة معنوية وفقا لقيمة (p-value=0.000) وهي اقل من (0.05) وهذا يعني انه كلما استطاع الموظفين عينة البحث من توظيف ممارسات اتجاه التعلم سوف ينعكس ذلك في تعزيز سلوك الابتكار بمقدار معامل التفسير المشار إليه في الجدول وتكون معادلة الانحدار كما يأتي:

$$Y = a + \beta X$$

$$Y = .452 + .840X$$

(X): اتجاه التعلم (Y): سلوك الابتكار

**الفرضية الفرعية الاولى:** يؤثر الالتزام بالتعلم معنويا بسلوك الابتكار: تبين النتائج ضمن الجدول (8) الى أن هنالك علاقة تأثير معنوية للالتزام بالتعلم في سلوك الابتكار، تبين النتائج قبول قيم معاملات الانحدار، إذ تشير قيمة المعلمة الفا ( $\alpha=1.118$ ) والمعلمة بيتا ( $\beta=.640$ )، الى ان التغيير في الالتزام بالتعلم بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير بمقدار (.640) في سلوك الابتكار، وقد اظهرت قيمة معامل التفسير النموذج الانحدار ان الالتزام بالتعلم تفسر (61.4%) من التباين الحاصل في سلوك الابتكار، طبقا لقيمة معامل التحديد ( $R^2=.614$ )، وان العلاقة معنوية وفقا لقيمة ( $p\text{-value}=0.000$ ) وهي اقل من (0.05) وهذا يعني انه كلما استطاع العاملين عينة البحث من تطبيق الالتزام بالتعلم سوف ينعكس ذلك في سلوك الابتكار بمقدار معامل التفسير المشار إليه في الجدول.

**الفرضية الفرعية الثانية:** تؤثر مشاركة الرؤية معنويا في سلوك الابتكار: تبين النتائج ضمن الجدول (8) الى أن هنالك علاقة تأثير معنوية لمشاركة الرؤية في سلوك الابتكار، تبين النتائج قبول قيم معاملات الانحدار، إذ تشير قيمة المعلمة الفا ( $\alpha=1.55$ ) والمعلمة بيتا ( $\beta=.526$ )، الى ان التغيير في مشاركة الرؤية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير بمقدار (.526) في سلوك الابتكار، وقد اظهرت قيمة معامل التفسير النموذج الانحدار ان مشاركة الرؤية تفسر (26.1%) من التباين الحاصل في سلوك الابتكار، طبقا لقيمة معامل التحديد ( $R^2=.261$ )، وان العلاقة معنوية وفقا لقيمة ( $p\text{-value}=0.000$ ) وهي اقل من (0.05) وهذا يعني انه كلما استطاع العاملين عينة البحث من تطبيق مشاركة الرؤية سوف ينعكس ذلك في سلوك الابتكار بمقدار معامل التفسير المشار إليه في الجدول.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يؤثر الانفتاح الذهني معنويا في سلوك الابتكار: تبين النتائج ضمن الجدول (8) الى أن هنالك علاقة تأثير معنوية للانفتاح الذهني في سلوك الابتكار، تبين النتائج قبول قيم معاملات الانحدار، إذ تشير قيمة المعلمة الفا ( $\alpha=1.72$ ) والمعلمة بيتا ( $\beta=.522$ )، الى ان التغيير في الانفتاح الذهني بمقدار مرة واحدة يؤدي الى تغيير بمقدار (.522) في سلوك الابتكار، وقد اظهرت قيمة معامل التفسير النموذج الانحدار ان الانفتاح الذهني يفسر (59.9%) من التباين الحاصل في سلوك الابتكار، طبقا لقيمة معامل التحديد ( $R^2=.599$ )، وان العلاقة معنوية وفقا لقيمة ( $p\text{-value}=0.000$ ) وهي اقل من (0.05) وهذا يعني انه كلما استطاع العاملين عينة البحث من تطبيق الانفتاح الذهني سوف ينعكس ذلك في سلوك الابتكار بمقدار معامل التفسير المشار إليه في الجدول.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** يؤثر تبادل المعرفة معنويا في سلوك الابتكار. تبين النتائج ضمن الجدول (8) الى أن هنالك علاقة تأثير معنوية لتبادل المعرفة في سلوك الابتكار، تبين النتائج قبول قيم معاملات الانحدار، إذ تشير قيمة المعلمة الفا ( $\alpha=2.10$ ) والمعلمة بيتا ( $\beta=.384$ )، الى ان التغيير في تبادل المعرفة بمقدار مرة واحدة يؤدي الى تغيير بمقدار (.384) في سلوك الابتكار، وقد اظهرت قيمة معامل التفسير النموذج الانحدار ان تبادل المعرفة تفسر (17.5%) من التباين الحاصل في سلوك الابتكار، طبقا لقيمة معامل التحديد ( $R^2=.175$ )، وان العلاقة معنوية وفقا لقيمة ( $p\text{-value}=0.000$ ) وهي اقل من (0.05) وهذا يعني انه كلما استطاع العاملين عينة

البحث من تطبيق تبادل المعرفة داخل المنظمة سوف ينعكس ذلك في سلوك الابتكار بمقدار معامل التفسير المشار إليه في الجدول.

الجدول (8) معاملات التأثير بين اتجاه التعلم وسلوك الابتكار.

الابعاد	A	B	R <sup>2</sup>	T	F	Sig
الالتزام بالتعلم	1.118	.640	.614	12.03	144.80	.000
مشاركة الرؤية	1.55	.526	.261	5.67	32.19	.000
الانفتاح الذهني	1.72	.522	.599	11.66	136.03	.000
تبادل المعرفة	2.10	.384	.175	4.40	19.36	.000
اتجاه التعلم	.452	.840	.643	12.80	163.84	.000

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى برنامج (SPSS VR.23).

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### اولا: الاستنتاجات المعرفية

- 1- اتجاه التعلم يؤدي دورا مهما في انشاء المعرفة والتحسين المستمر وتعزيز البيئة الابداعية التي تؤدي الى الابتكار.
- 2- اتاحة فرص تعليمية للعاملين تمكنهم من اعتماد الافكار المبتكرة وتطبيقها في مكان العمل.
- 3- تنوع التخصصات العلمية والمعرفية للعاملين يعزز معارف المنظمة وقدرتها الابداعية خصوصا عند الانفتاح على افكار العاملين الجديدة.
- 4- يعتمد سلوك الابتكار على افكار العاملين التي يناقشونها ويعدلونها وينفذونها بشكل فردي او في اطار مجموعة العمل.
- 5- سلوك الابتكار ذو طبيعة اجتماعية ومشاركة الاخرين ضرورية و يتطلب هذا السلوك الانفتاح وتبادل الآراء ومشاركة المعارف وقبول الاختلاف بين العاملين.

##### ثانيا: الاستنتاجات التطبيقية

- 1- اتضح من نتائج التحليل الاحصائي ان هناك اهتمام من قبل عينة البحث باتجاه التعلم المتمثل بإبعاده (الالتزام بالتعلم، مشاركة الرؤية، انفتاح الذهني، تبادل المعرفة).
- 2- تبين نتائج التحليل الاحصائي ان هناك اهتمام في سلوك الابتكار المتمثل بإبعاده (توليد الفكرة، البحث عن فكرة، اتصالات الفكرة، أنشطة بدء التنفيذ، اشراك الاخرين، التغلب على العقبات).
- 3- اشارت نتائج التحليل الاحصائي الى وجود علاقة ارتباط طردي ومعنوي بين اتجاه التعلم وسلوك الابتكار وهذا يعني انه على مديرية تربية النجف الاشرف ان تركز اكثر على اتجاه التعلم لتعزيز سلوك ابتكار العاملين.

4- تبين نتائج التحليل الاحصائي ان هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية احصائي الاتجاه التعلم على سلوك الابتكار وهذا يعني تنشيط سلوك ابتكار العاملين يعتمد بشكل كبير على توظيف اتجاه التعلم.

#### ثالثاً: التوصيات

1- ضرورة التزام ادارة مديرية تربية النجف الاشراف بتطبيق ابعاد اتجاه التعلم وان تنظر الى التعلم كاستثمار وليس تكلفة، ومن خلال الاستثمار في التعليم وتسهيل أنشطة التدريب يؤدي ذلك الى تزويد مديرية تربية النجف الاشراف بالمعرفة الجديدة وينجم عن ذلك أداء ابتكاري أفضل.

2- يتطلب أن تكون الثقافة التنظيمية والسياسات الإدارية مفتوحة على الأفكار والمعرفة الخارجية لا سيما المتعلقة بالجهات المستفيدة(العلاء) ويتطلب ايضا أن تكون هناك آليات لإدارة المعرفة التي تتضمن جمع واستيعاب الأفكار والاستفادة منها في تطوير وابتكار منتجات وخدمات جديدة وبكفاءة عالية .

3- من المهم خلق تعاون بين مختلف الوظائف والفرق وإزالة حواجز تبادل المعرفة داخل المنظمة جنباً إلى جنب مع آليات محددة لنقل المعرفة بين الإدارات وهذه من بين المبادرات التنظيمية التي يمكن أن تؤدي إلى أداء ابتكاري أفضل.

4- على المدراء في مديرية تربية النجف الاشراف قيد البحث توظيف الافراد الاستباقيين في الوظائف التي تتطلب سلوك ابتكاري واختيار الموظفين الاقل نشاط في الوظائف الروتينية.

5- المنظمة بحاجة الى الابتكار في جميع مستويات ل عمل لذا ينصح المدراء في مديرية تربية النجف الاشراف قيد البحث بالاهتمام في العاملين في جميع المستويات التنظيمية.

6- يمكن للإدارة في المنظمة قيد البحث ان تشجع الابتكار من خلال التمكين ومكافئة السلوك المبتكر والتدريب ودعم زملاء العمل.

7- يتطلب من ادارة مديرية النجف الاشراف بناء مناخ للتعلم وبناء ثقافة ادارة الاخطاء التي تساعد الموظفين على التعلم من الفشل والتحكم بالمشاعر السلبية التي تثيرها احداث الفشل ومن ثم والتصرف بشكل اكثر ايجابية مع الفشل واستخلاص المعرفة من التجارب السابقة.

8- من الضروري ان يقوم المدراء بتعزيز التعلم في مديرية تربية النجف الاشراف قيد البحث من خلال تنمية فن الاستماع المنفتح واليقظ وينبغي أن يكون المدراء ايضا منفتحين على النقد، هذا الانفتاح سيسهل الحوار حول المعتقدات والقيم الفردية ومن ثم غرس رؤية تنظيمية مشتركة فإن خلق بيئة تعليمية.

9- على القادة في مديرية تربية النجف الاشراف قيد البحث ان يكون لديهم التزام شخصي عالي بالتعلم وان ينظرون إلى التعلم كعنصر أساسي في تحقيق الميزة التنافسية و ينشطون ويغرسون توجه التعلم في من حولهم ويشاركون شخصياً في تسهيل توجيه التعلم في منظماتهم.

**CONFLICT OF INTERESTS****There are no conflicts of interest****المصادر****اولا المصادر العربية**

[1] فنجان، علي زيدان، فايز، اكرم سامي، محمد، منتظر جاسم، (2020)، (دور القيادة المتواضعة في تعزيز التعلم التنظيمي دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين في كلية التربية الاساسية - جامعة الكوفة)، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء. المجلد (9)، العدد (35).

**ثانيا: المصادر الاجنبية**

- [1] Afsar, B., Al-Ghazali, B. M., Cheema, S., & Javed, F. (2020). Cultural intelligence and innovative work behavior: the role of work engagement and interpersonal trust. *European Journal of Innovation Management*.
- [2] Akram, T., Haider, M. J., & Feng, Y. X. (2016). The effects of organizational justice on the innovative work behavior of employees: an empirical study from China. *Innovation*, 2(1), 114-126.
- [3] Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1), 1.
- [4] Andries, P., & Czamitzki, D. (2014). Small firm innovation performance and employee involvement. *Small Business Economics*, 43(1), 21-38
- [5] Assadinia, S., Kadile, V., Gölgeci, I., & Boso, N. (2019). The effects of learning orientation and marketing programme planning on export performance: Paradoxical moderating role of psychic distance. *International Small Business Journal*, 37(5), 423-449.
- [6] Asurakkody, T. A., & Shin, S. Y. (2018). Innovative behavior in nursing context: A concept analysis. *Asian Nursing Research*, 12(4), 237-244.
- [7] Baba, Y. (2015). Does learning orientation matter for nonprofit organization performance? Empirical evidence from Ghana. *Leadership & Organization Development Journal*.
- [8] Badir, Y. F., Frank, B., & Bogers, M. (2019). Employee-level open innovation in emerging markets: linking internal, external, and managerial resources. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-23
- [9] Beh, L. S. (2019). A Construct on Fostering Innovative Work Behavior through Organizational Creative Climate and Knowledge Sharing. *Journal of International Business and Management*, 2(1), 1-10.
- [10] Bezuijen, X. M., van Dam, K., van den Berg, P. T., & Thierry, H. (2010). How leaders stimulate employee learning: A leader-member exchange approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 673-693.
- [11] Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M. (2003). Management team learning orientation and business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 552.

- [12] Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524 ,p:521
- [13] Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524.
- [14] Che, T., Wu, Z., Wang, Y., & Yang, R. (2019). Impacts of knowledge sourcing on employee innovation: the moderating effect of information transparency. *Journal of Knowledge Management*.
- [15] Chiu, W. Y., Chang, Y. C., & Lee, Y. D. (2015). Impacts of Knowledge Leadership and the Characteristics of Organizational Structure on Employee Learning Motivation in the Cultural and Creative Industries. In *LISS 2014* (pp. 1573-1578). Springer, Berlin, Heidelberg.
- [16] Contreras, F., Espinosa, J. C., Dornberger, U., & Acosta, Y. A. C. (2017). Leadership and employees' innovative work behavior: Test of a mediation and moderation model. *Asian Social Science*, 13(9), 9-25.
- [17] De Vaus, D. (2002). *Analyzing social science data: 50 key problems in data analysis*. sage.
- [18] Domi, S., Keco, R., Capelleras, J. L., & Mehmeti, G. (2019). Effects of innovativeness and innovation behavior on tourism SMEs performance: The case of Albania. *Economics & Sociology*, 12(3), 67-85.
- [19] Garg, S., & Dhar, R. (2017). Employee service innovative behavior. *International Journal of Manpower*.
- [20] Hamdy, A., Fazida, K., Rashidah, M. I., Asyraf, A., Ahmad, M. S., Mohd, H. H., & Mahadzirah, M. (2019). Connecting The Dots Between The Big Five And Innovative Work Behaviour: Maslow And Maqasid Al-Shari'a Perspectives. *Revista Espacios*, 40(27).
- [21] Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee engagement, work environment, and organizational learning on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229(8), 289-297
- [22] Hardley, F., & Mavondo, F. T. (2000). The relationship between learning orientation, market orientation and organisational performance. In *Australian and New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC 2000): Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge* (pp. 1496-1500). Griffith University.
- [23] Harvey, J. F., Bresman, H., & Edmondson, A. C. (2018). Team Learning Capabilities: A Meso Model of Sustained Innovation and Superior Firm Performance. *Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper*, (19-059).
- [24] Harvey, J. F., Johnson, K. J., Roloff, K. S., & Edmondson, A. C. (2019). From orientation to behavior: The interplay between learning orientation, open-mindedness, and psychological safety in team learning. *Human Relations*, 72(11), 1726-1751.



- [25]Hasu, M., Toivonen, M., Tuominen, T., &Saari, E. (2015). Employees and users as resource integrators in service innovation: A learning framework. In *The handbook of service innovation* (pp. 169-192). Springer, London
- [26]Hinton, P. R., McMurray, I., & Brownlow, C. (2014). *SPSS explained*. Routledge
- [27]Hoch, J. E. (2013). Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity. *Journal of Business and Psychology*, 28(2), 159-174.
- [28]Huang, S. K., & Wang, Y. L. (2011). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and innovation in small and medium enterprises. In *Proceedings of 7th International Strategic Management Conference* (Vol. 24).
- [29]Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of organizational behavior*, 25(2), 201-215.
- [30]Janssen, O., Van de Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 129-145.
- [31]Jyoti, J., & Dev, M. (2015). The impact of transformational leadership on employee creativity: the role of learning orientation. *Journal of Asia Business Studies*.
- [32]Kumar, V., Jabarzadeh, Y., Jeihouni, P., & Garza-Reyes, J. A. (2020). Learning orientation and innovation performance: the mediating role of operations strategy and supply chain integration. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- [33]Kumar, V., Jabarzadeh, Y., Jeihouni, P., & Garza-Reyes, J. A. (2020). Learning orientation and innovation performance: the mediating role of operations strategy and supply chain integration. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- [34]Liu, C. H. (2017). Creating competitive advantage: Linking perspectives of organization learning, innovation behavior and intellectual capital. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 13-23.
- [35]Lukeš, M., & Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation: A review of existing scales and the development of the innovative behaviour and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 136-158,p34.
- [36]Lukeš, M., & Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation: A review of existing scales and the development of the innovative behaviour and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 136-158.
- [37]Mahmoud, M. A., Blankson, C., Owusu-Frimpong, N., Nwankwo, S., &Trang, T. P. (2016). Market orientation, learning orientation and business performance. *International Journal of Bank Marketing*.
- [38]Marks, M. A., Mathieu, J. E., &Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of management review*, 26(3), 356-376.
- [39]Moorman, C., & Miner, A. S. (1998). Organizational improvisation and organizational memory. *Academy of management Review*, 23(4), 698-723.
- [40]Ologbo, A. C., Nor, K. M., & Okyere-Kwakye, E. (2015). The Influence of knowledge sharing on employee innovation capabilities. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(3), 102-110

- [41]Oukes, T. (2010). Innovative work behavior: A case study at a tire manufacturer (Bachelor's thesis, University of Twente).
- [42]Panjaitan, R. L., Irawati, R., Sujana, A., Hanifah, N., & Djuanda, D. (2018, March). Item validity vs. item discrimination index: a redundancy?. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 983, No. 1, p. 012101).
- [43]Pham, L. T., & Hoang, H. V. (2019). The relationship between organizational learning capability and business performance. *Journal of Economics and Development*.
- [44]Rahman, A. A. A., Panatik, S. A., & Alias, R. A. (2014). The influence of psychological empowerment on innovative work behavior among academia in Malaysian research universities. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 78, 108.
- [45]Singh, M., & Sarkar, A. (2019). Role of psychological empowerment in the relationship between structural empowerment and innovative behavior. *Management Research Review*.
- [46]Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305.
- [47]Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- [48]Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- [49]Soetantyo, T. I., & Ardiyanti, N. (2018). Innovative behavior, learning organization, and the mediating role of work engagement in it sector. *Asia Pacific Institute of Advanced Research (APIAR)*, 1-12.
- [50]Sönmez, B., İspir, Ö., Önal, M., & Emiralioglu, R. (2019, April). Turkish psychometric properties of the Innovative Behavior Inventory and Innovation Support Inventory: A model analysis on nurses. In *Nursing forum* (Vol. 54, No. 2, pp. 254-262).
- [51]Strobl, A., Matzler, K., Nketia, B. A., & Veider, V. (2020). Individual innovation behavior and firm-level exploration and exploitation: how family firms make the most of their managers. *Review of Managerial Science*, 14(4), 809-844.
- [52]Tajeddini, K. (2009). The impact of learning orientation on NSD and hotel performance. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*.
- [53]Thurlings, M., Evers, A. T., & Vermeulen, M. (2015). Toward a model of explaining teachers' innovative behavior: A literature review. *Review of educational research*, 85(3), 430-471.
- [54]Veenendaal, A., & Bondarouk, T. (2015). Perceptions of HRM and their effect on dimensions of innovative work behaviour: Evidence from a manufacturing firm. *Management revue*, 138-160.
- [55]Wallace, J. C., Butts, M. M., Johnson, P. D., Stevens, F. G., & Smith, M. B. (2016). A Multilevel Model of Employee Innovation: Understanding the Effects of

- Regulatory Focus, Thriving, and Employee Involvement Climate. *Journal of Management*, 42(4), 982–1004.
- [56] Wang, W., Yang, C., Wang, B., Chen, X., & Wang, B. (2019). When error learning orientation leads to learning from project failure: The moderating role of fear of face loss. *Frontiers in psychology*, 10, 1317.
- [57] Wang, X. H., Fang, Y., Qureshi, I., & Janssen, O. (2015). Understanding employee innovative behavior: Integrating the social network and leader–member exchange perspectives. *Journal of organizational behavior*, 36(3), 403-420
- [58] Wu, C. H., Parker, S. K., & De Jong, J. P. (2014). Need for cognition as an antecedent of individual innovation behavior. *Journal of Management*, 40(6), 1511-1534.