

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر التعلم التنظيمي في الرقابة الاستراتيجية
دراسة ميدانية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- أقطي جوهرة

من إعداد الطالب (ة):

- شنوفي نوري

- حليس عبد العزيز

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- بوروبة فهيمة
بسكرة	مقرا	- أستاذ	- أقطي جوهرة
بسكرة	مناقشا	- أستاذ	- بن عيسى ليلى

الموسم الجامعي: 2021-2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر التعلم التنظيمي في الرشاقة الاستراتيجية

دراسة ميدانية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- أقطي جوهرة

من إعداد الطالب (ة):

- شنوفي نوري

- حليس عبد العزيز

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ	- بوروية فهيمة
بسكرة	مقرا	- أستاذ	- أقطي جوهرة
بسكرة	مناقشا	- أستاذ	- بن عيسى ليلى

الموسم الجامعي: 2021-2022

شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله" صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم. الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه وأتباعه وسلم. بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع نتقدم بجزيل الشكر إلى والدين الأعمام والى كل أقرابنا الذين أعانونا و شجعونا على الاستمرار في مسيرة العلم والنجاح لإكمال الدراسة الجامعية والبحث؛ كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفتنا بإشرافها على مذكرة بحثنا الأستاذة "أقطي جوهرة" التي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائها حقها بصبرها الكبير علينا، ولتوجيهاتها العلمية التي لا تقدر بثمن؛ والتي ساهمت بشكل كبير في إتمام واستكمال هذا العمل؛ إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير؛ كما نتوجه بخالص شكرنا وتقديرنا إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز وإتمام هذا العمل.

﴿رَبِّ أَوْزِنْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَحْمَلَ كَالِئَا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي مَجْدِكَ الصَّالِحِينَ﴾ سورة النمل الآية 19.

الطالبان:

- شنوفي نوري

- حليس عبد العزيز

ملخص:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى التعرف أثر التعلم التنظيمي في الرشاقة الاستراتيجية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بمدينة أوماش ببسكرة، حيث تم قياس التعلم التنظيمي من خلال أبعاده (اكتساب المعرفة، التشارك المعرفي، تفسير المعرفة، تطبيق المعرفة) وتم قياس الرشاقة الاستراتيجية من خلال ابعادها (الحساسية الإستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدام الاختبارات والأدوات الإحصائية المناسبة ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد تم اعتماد عينة من عمال مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بمدينة أوماش لإجراء الدراسة، حيث تم توزيع 40 استبانة، استرجع منها 35 صالحة للتحليل، وبعد التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى أن كل من أبعاد التعلم التنظيمي المتمثلة في اكتساب المعرفة، التشارك المعرفي، تفسير المعرفة وتطبيق المعرفة، كانت موجودة بدرجة عالية لدى العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بمدينة أوماش، وكان بعد اكتساب المعرفة بدرجة متوسطة لدى الباحثين، كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية بهذه المؤسسة مرتفع، توصلت الدراسة أيضا إلى أن كل من أبعاد التعلم التنظيمي المتمثلة في اكتساب المعرفة، التشارك المعرفي وتطبيق المعرفة لها أثر دل إحصائيا على الرشاقة الاستراتيجية، بينما تفسير المعرفة ليس له أثر دل إحصائيا على الرشاقة الاستراتيجية للعاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بمدينة أوماش ببسكرة، وقدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات ذات الصلة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: التعلم التنظيمي، الرشاقة الاستراتيجية، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.

Abstract:

This study, aimed to determine the impact of organizational learning on strategic agility at the Enterprise of South Great Mills in UMASH, BISKRA, where organizational learning has been measured through its dimensions (knowledge acquisition, knowledge sharing, knowledge interpretation, knowledge application) and strategic agility has been measured through its dimensions (strategic sensitivity, clarity of vision, core capabilities, selection of strategic objectives, shared responsibility, speed of response). We formulated a questionnaire to collect a primary data, a convenience sample of workers in the Enterprise of South Great Mills in UMASH was adopted for the study, where 40 questionnaires were distributed, and 35 were recovered for analysis. After statistical analysis the data through SPSS program, the study found that the dimensions of organizational learning in term of knowledge acquisition, knowledge sharing, knowledge interpretation and knowledge application, were highly level while gaining knowledge was average degree. Also the results of the study showed that the level of strategic agility in this enterprise is high. In Addition, the study assured that acquiring knowledge, knowledge sharing and the application of knowledge have a statistically significant impact on strategic agility, while the knowledge interpretation hasn't statistically significant impact on the strategic agility. The study provided a series of relevant suggestions.

Keywords: Organizational Learning, Strategic Agility, Enterprise of South Great Mills in UMASH.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحات
شكر وعران	
ملخص الدراسة	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	
مقدمة عامة	
تمهيد	أ
إشكالية البحث	أ - ب
الدراسات السابقة	ب - ز
نمذج وفرضيات الدراسة	ح
التموضع الإيستمولوجي ومنهج الدراسة	ط
تصميم الدراسة	ط - ي
خطة مختصرة للدراسة	ي
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
المبحث الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي	
المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي	
الفرع الأول: التعلم لغة	14
الفرع الثاني: التعلم التنظيمي اصطلاحا	14
الفرع الثالث: خصائص التعلم التنظيمي	15
الفرع الرابع: أهمية التعلم التنظيمي	16
المطلب الثاني: التعلم التنظيمي	
الفرع الأول: مستويات التعلم التنظيمي	17
الفرع الثاني: أنواع التعلم التنظيمي	18-17

20-18	الفرع الثالث: مصادر التعلم التنظيمي
25-20	المطلب الثالث: عملية التعلم التنظيمي
20	الفرع الأول: شروط التعلم التنظيمي
23-21	الفرع الثاني: آليات التعلم التنظيمي
24-23	الفرع الثالث: معوقات التعلم التنظيمي
25-24	الفرع الرابع: العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة
38-26	المبحث الثاني: الإطار النظري للرشاقة الاستراتيجية
31- 27	المطلب الأول: ماهية الرشاقة الاستراتيجية
28-27	الفرع الأول: تعريف الرشاقة الاستراتيجية
29-28	الفرع الثاني : أهمية الرشاقة الاستراتيجية
31-29	الفرع الثالث: أهداف الرشاقة الاستراتيجية
34-31	المطلب الثاني: مبادئ الرشاقة الاستراتيجية عناصرها ومحدداتها
32-31	الفرع الأول: المبادئ الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الرشيقة
32	الفرع الثاني :عناصر الرشاقة الاستراتيجية
34-32	الفرع الثالث : قدرات الرشاقة الاستراتيجية والمنظمات الرشيقة
38-35	المطلب الثالث: أبعاد الرشاقة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقها
37-35	الفرع الأول: أبعاد الرشاقة الاستراتيجية
38	الفرع الثاني: الرشاقة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقها
43-39	المبحث الثالث: التعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية
40-39	المطلب الأول: العلاقة بين التعلم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية
41-40	المطلب الثاني: العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية
42	المطلب الثالث: العلاقة بين أبعاد لكل من التعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية
42	الفرع الأول: العلاقة بين اكتساب المعرفة بالرشاقة الاستراتيجية
42	الفرع الثاني: العلاقة بين التشارك المعرفي بالرشاقة الاستراتيجية
43-42	الفرع الثالث: علاقة التعلم التنظيمي بالحساسية الاستراتيجية

43	الفرع الرابع: علاقة التعلم التنظيمي بالمسؤولية المشتركة
44	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش -)	
46	تمهيد
62-47	المبحث الأول: منهجية الدراسة
49-47	المطلب الأول: أسلوب الدراسة
47	الفرع الأول: تصميم الدراسة
49-48	الفرع الثاني: جمع بيانات الدراسة
49	الفرع الثالث: أساليب التحليل
54-50	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها
54- 50	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
54	الفرع الثاني: عينة الدراسة
62-55	المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها
61- 55	الفرع الأول: صدق أداة الدراسة
62- 61	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة
81-63	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة
65-63	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة
63	الفرع الأول: توزيع العينة حسب الجنس
64- 63	الفرع الثاني: توزيع العينة حسب العمر
64	الفرع الثالث: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي
65- 64	الفرع الرابع: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة
76-65	المطلب الثاني: تقييم متغيرات الدراسة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش -
70- 65	الفرع الأول: المتوسط الحسابي ونسب الموافقة للمتغير المستقل (التعلم التنظيمي)
76- 70	الفرع الثاني: المتوسط الحسابي ونسب الموافقة للمتغير التابع (الرشاقة الاستراتيجية)
82-77	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

79- 77	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية: (أثر التعلم التنظيمي على الرشاقة الاستراتيجية)
82-79	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية
88-82	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
86- 82	المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة
87- 86	المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات
88-87	المطلب الثالث: الاقتراحات والتوجيهات لبحوث مستقبلية
88-87	الفرع الأول: الاقتراحات
88	الفرع الثاني: توجيهات لبحوث مستقبلية
89	خلاصة الفصل
خاتمة عامة	
91	خاتمة
فهرس المحتويات	
قائمة المراجع	
الملاحق	
01	استبيان الدراسة
02	قائمة المحكمين

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
31 - 30	علاقة التكامل بين عناصر نموذج الرشاقة والقدرات التنظيمية	1 - 1
52	تصنيف العمال حسب المديرية لدى مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة	1 - 2
52	تشكيلة منتجات الدقيق والفرينة	2 - 2
55	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد اكتساب المعرفة	أ - 3 - 2
56	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التشارك المعرفي	ب - 3 - 2
57 - 56	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد تفسير المعرفة	ج - 3 - 2
57	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد تطبيق المعرفة	د - 3 - 2

58	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الحساسية الإستراتيجية	2 - 3 - هـ
59 - 58	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد وضوح الرؤية	2 - 3 - و
59	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد المقدرات الجوهرية	2 - 3 - ز
60	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد اختيار الأهداف الإستراتيجية	2 - 3 - ح
61 - 60	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد المسؤولية المشتركة	2 - 3 - ط
61	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد سرعة الاستجابة	2 - 3 - ط
62	معامل الثبات لفقرات متغير التعلم التنظيمي	2 - 4 - أ
62	معامل الثبات لفقرات متغير الرشاقة الإستراتيجية	2 - 4 - ب
63	توزيع العينة حسب الجنس	2 - 5 - أ
63	توزيع العينة حسب العمر	2 - 5 - ب
64	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	2 - 5 - ج
65 - 64	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	2 - 5 - د
67 - 65	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات التعلم التنظيمي	2 - 6 - أ
72 - 70	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات الرشاقة الإستراتيجية	2 - 6 - ب
77	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التعلم التنظيمي على الرشاقة الإستراتيجية	2 - 7 - أ
78	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الإنحدار البسيط	2 - 7 - ب
78	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط	2 - 7 - ج
80	نتائج تحليل الانحدار المتعدد multiple régression analysais لاختبار أثر التعلم التنظيمي في الرشاقة الإستراتيجية	2 - 8 - أ
80	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الإنحدار البسيط	2 - 8 - ب
81	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط	2 - 8 - ج

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ح	نموذج الدراسة	أ
22	نموذج Huber	1 - 1
30	أهداف الرشاقة الإستراتيجية	2 - 1

35	أبعاد الرشاقة الإستراتيجية	3 - 1
43	علاقة التعلم التنظيمي بالحساسية الإستراتيجية	4 - 1
43	علاقة التعلم التنظيمي بالمسؤولية المشتركة	5 - 1
53	مراحل إنتاج الدقيق والفريفة	1 - 2
79	اختبار تجانس البواقي للانحدار البسيط	2 - 2
81	اختبار تجانس البواقي للانحدار البسيط	3 - 2

قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
الاستبيان الخاص بالدراسة	1
قائمة المحكمين	2

مقدمة

تمهيد

بدأت المنظمات تمارس نشاطاتها ومهامها في إطار عملية التغيير المستمرة، الناتجة عن عدم الثبات والاستقرار النسبي لبيئتها، وتحاول بموجب ذلك امتلاك مجموعة من الأهداف الاستراتيجية، على الرغم من أنها تعلم جيدا أن الأهداف الاستراتيجية متغيرة في خواصها، مما ينعكس على وجود المنظمة وبقائها واختلاف نتائجها.

الرشاقة الاستراتيجية هي مفتاح النجاح في بيئة الأعمال سريعة التغيير، وهي القدرة على دعم وقيادة التغيير المفاجئ من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق غير المستقرة الذي يواجه العديد من التغييرات وهي الإستراتيجية التي تمنح القدرة للمنظمات على التعلم، والحصول على مزايا التعلم التنظيمي التي تتيحها الفرص البيئية من خلال تحقيق ميزة التعلم في بيئة الأعمال غير المستقر والتي تتطلب الرشاقة والمرونة.

يحتل التعلم التنظيمي مكانة مميزة ومرموقة في منظمات الأعمال كونه ما زال يمثل المرتكز الأساس الذي تسيير عليه المنظمات من أجل تدريب وتطوير العاملين لديها، فمنظمات الأعمال اليوم باتت تعمل في بيئة تتسم بعدم التأكد والاضطراب وعدم الاستقرار، الأمر الذي جعلها تكتسب سمة التعقيد، مما أدى إلى انخفاض قدرة المنظمات في تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية، مما دفع منظمات الأعمال للبحث عن إستراتيجيات وفلسفات إدارية غير تقليدية لمواجهة التحديات الجديدة، والتطورات السريعة، كما جعل هذه المنظمات تتخذ توجه آخر الا وهو ادخال الرشاقة في عملياتها الادارية، وكان من بين هذه الخيارات الرشاقة الاستراتيجية والذي التي يسهم بدورها في تحسين قدرة المنظمة على البقاء و النمو، مما جعلها تركز على موضوع التعلم التنظيمي، كونه يعمل على تعزيز الرشاقة الاستراتيجية من خلال دعم واسناد قدرة المنظمة على تطوير قابلياتها ومهاراتها والمعرفة التي تمتلكها من اجل تطوير خبراتها في ابداع وابتكار استراتيجيات كفيلة بتحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

إشكالية البحث

ويُعد التعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية أحد أهم المدخل الإدارية التي تساهم في تحقيق المنظمات لأهدافها الاستراتيجية. وتشير نتائج الدراسات إلى أن المنظمات التي تبنت مفهوم التعلم التنظيمي قد تحولت إلى منظمات متعلمة وأصبحت أكثر رشاقة ونجاحا في تحقيق أهدافها وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها ولقد فرضت التغييرات الأخيرة والمتسارعة التي حدثت في بدايات 2020 واقعا جديدا على المؤسسات بمختلف اختصاصاتها وخاصة القطاع الانتاجي، وذلك لما أصاب العالم من وباء كورونا المستجد (Covid-19) (عوض، 2021، صفحة 458)، وبالتالي كان لا بد على المنظمات من أن تتخذ توجه آخر تستطيع من خلاله التعامل مع هذه المتغيرات ومن أنجح هذه الأساليب هو الرشاقة الاستراتيجية والتي تعمل على خلق نوع معين من التسهيل في سير العمليات الداخلية والخارجية للمنظمة وتحسين مكائنها وسمعتها، وارتبينا محاولة معالجة الإشكالية التالية:

ما مدى أثر التعلم التنظيمي في الرشاقة الاستراتيجية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بمدينة أوماش-بسكرة-؟

ويندرج ضمن الاشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ماهي أكثر أبعاد التعلم التنظيمي اعتمادا في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بمدينة أوماش-بسكرة-؟
- ✓ ما مستوى الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بمدينة أوماش-بسكرة-؟
- ✓ ما مدى أثر اكتساب المعرفة في الرشاقة الإستراتيجية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بمدينة أوماش-بسكرة-؟
- ✓ ما مدى أثر التشارك المعرفي في الرشاقة الإستراتيجية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بمدينة أوماش-بسكرة-؟
- ✓ ما مدى أثر تفسير المعرفة في الرشاقة الإستراتيجية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بمدينة أوماش-بسكرة-؟
- ✓ ما مدى أثر تطبيق المعرفة في الرشاقة الإستراتيجية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بمدينة أوماش-بسكرة-؟

الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات محددات وأبعاد التعلم التنظيمي وتأثيراتها المختلفة، كما تناولت دراسات أخرى موضوع الرشاقة الاستراتيجية، وسوف نتناول في هذا الجزء لمجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث للوصول إلى المتغيرات الأساسية التي نستخدمها كمتغيرات في تلك الدراسة وذلك على النحو التالي:

الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي:

❖ دراسة (Jimenez & Sanz,2010) حول " التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي والأداء التنظيمي " تمثلت إشكالية الدراسة في معرفة أثر التعلم التنظيمي على الإبداع التنظيمي والأداء التنظيمي، إضافة إلى معرفة أثر الإبداع التنظيمي على الأداء التنظيمي.

تمت الدراسة على عينة مكونة من 451 إسبانية انطلاقا من الفرضيات التالية:

- يرتبط الإبداع التنظيمي إيجابا بأداء المؤسسة
- يرتبط التعلم التنظيمي إيجابا بأداء المؤسسة
- يرتبط التعلم التنظيمي إيجابا بالإبداع التنظيمي
- الحجم، العمر، الصناعة، تغطيات المحيط عوامل تتحكم في العلاقة بين التعلم التنظيمي، الإبداع، الأداء.

توصلت الدراسة إلى إيجاد علاقة إيجابية بين الإبداع والأداء وبين التعلم التنظيمي والأداء وبين التعلم التنظيمي والإبداع. بمعنى أنه تم إثبات الفرضيات الأولى والثانية والثالثة. كما بينت الدراسة أن أثر التعلم التنظيمي على الإبداع أكبر منه على الأداء، وهذا يعني بشكل ضمني أن أثر التعلم التنظيمي على الأداء يكون بوساطة من الإبداع، من نتائج الدراسة أيضا أن العلاقة بين التعلم التنظيمي والإبداع والأداء تبقى إيجابية رغم تأثير متغيرات المراقبة الواردة في الفرضية الرابعة، ولكن شدة التأثير تتغير.

❖ دراسة (الكبيسي و دهام 2007) بعنوان : التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات دراسة- ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق، وهدفت البحث إلى تحديد مستوى التعلم المنظمي والنجاح في الشركات المبحوثة وتوضيح وتفسير طبيعة

التأثير بينهما إجمالاً وعلى مستوى الأبعاد، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة على عينة مكونة من (66) مدير وباستعمال الأساليب الإحصائية، مثل المتوسط الحسابي ونماذج الانحدار البسيط ولقد برهنت النتائج أن لدى الشركات مستوى مقبول من التعلم المنظمي والنجاح ويؤثر التعلم المنظمي معنوياً في نجاحها

❖ دراسة (العصيمي، 2006) بعنوان "التعلم - التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية"، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة عمليتي التعلم التنظيمي والتغيير الاستراتيجي في جامعة أم القرى، ومن ثم التعرف على تأثير ممارسة التعلم التنظيمي في تعزيز قدرة الجامعة على النجاح في تقديم التغيير الإستراتيجي، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة جميع القيادات الأكاديمية العمداء ووكلائهم، ورؤساء الأقسام، ومديري المراكز العلمية بجامعة أم القرى والبالغ عددهم (160) أكاديمياً، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، مستخدمة بعض الأساليب الإحصائية كمعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة ألفا كرونباخ، والتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار وتحليل التباين الأحادي بواسطة برنامج (SPSS)، وجاءت نتائجها متوسطة من حيث درجة ممارسة التعلم التنظيمي وأن محاور التعلم التنظيمي لها أثر كبير في عملية التغيير الإستراتيجي.

وقد أوصت الدراسة باعتماد برنامج تعريفي تدريبي للعاملين بالجامعة على المفاهيم النظرية والتطبيقية للتعلم التنظيمي والمنظمات المتعلمة ووضع سياسة متكاملة لعملية التعلم التنظيمي في الجامعة تأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي والتنظيمي والثقافي لهذه العملية لتتمكن من تطبيق أفضل الممارسات للتعلم لكي تصبح منظمة متعلمة.

❖ دراسة (خيرة، 2016) بعنوان: التعلم - التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، هدفت الدراسة لكشف علاقة التعلم التنظيمي بالأداء المؤسسي، والتعرف على واقع التعلم التنظيمي بمؤسسة سوناطراك بالجزائر، وتقديم مقترحات على ضوء نتائج الدراسة بما يعزز التعلم التنظيمي والأداء المؤسسي في المنظمات الجزائرية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والوثائقي، وجمع البيانات الدراسة استعملت الباحثة المقابلة الشخصية والاستبيان، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمؤسسة سوناطراك البالغ عددهم 1000 موظف، من خلال عينة عشوائية قوامها (120) موظف، وتمكنت الباحثة من استعادة 100 إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتم معالجة البيانات بالتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة وتحليل فرضيات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة التعلم بمؤسسة سوناطراك بمعدل يفوق الدرجة المتوسطة، ووجود علاقة طردية إيجابية بين مستوى التعلم الفردي، والتعلم الجماعي ومستوى التعلم التنظيمي، وعن وجود علاقة قوية بين التعلم التنظيمي والأداء المؤسسي.

❖ دراسة (السكرانة، 2004) بعنوان: التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الاعمال - دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية للجامعة، هدفت الدراسة إلى الكشف على مدى اهتمام شركات التأمين الاردنية في تطبيق التعلم التنظيمي ضمن الابعاد التالية (أدوات الإدامة والأدوات الشاملة والأدوات التوقعية، وأدوات الاستخدام)، وتحديد مستوى الفروق في إدراك عينة الدراسة لأبعاد التعلم التنظيمية، كما هدفت إلى تقييم أثر التعلم التنظيمي في تحقيق التحسين

المستمر لشركات التأمين الأردنية، وقد تألفت عينة الدراسة من (125) فردا والمكونة من المديرين والموظفين المتواجدين في المراكز الرئيسية، وقد استخدم الاحصاء الوصفي والاستدلالي ومعامل الارتباط ومعامل الانحدار وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- أن شركات التأمين الاردنية أظهرت مستوى عال من الاهتمام بالتعلم التنظيمي بأبعاده الاربعة، إذ بلغ المتوسط العامل (4.27).
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في ادراك افراد عينة الدراسة للتعلم التنظيمي تبعا لمتغيراتهم الديموغرافية.
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم التنظيمي بأبعاده المجتمعة في تحقيق التحسن المستمر.
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين الادوات الشاملة وأدوات الاستخدام والتحسين المستمر.
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند ما بين أدوات الادامة والادوات التوقعية وتحقيق التحسن المستمر.

الدراسات المتعلقة بالرشاقة الاستراتيجية:

❖ دراسة (الصانع، 2013) أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية (دراسة حالة لشركة الإسمنت الأردنية فارح)

هدفت هذه الدراسة إلى وصف أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية كمتغير مستقل بأبعادها (التخطيط، التنظيم، الأفراد، التكنولوجيا) في تحقيق الفعالية التنظيمية بأبعادها (مدى تحقيق الهدف، التكيف البيئي، نوعية المخرجات) كمتغير تابع في شركة تصنيع الاسمنت الاردنية لفارح، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (47) فقرة موزعة على سبعة مجالات. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية، وتكونت عينة الدراسة من (63) فرد وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، الوصف الإحصائي، وأيضا تحليل الانحدار البسيط و المتعدد، والتحليل المركزي، المتوسط الحسابي، و من أبرز النتائج التي تم التوصل إليها هي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة الإستراتيجية بمتغيراتها في تحقيق الفعالية التنظيمية بمتغيراتها في شركة الإسمنت الأردنية لفارح.

ومن أهم التوصيات هي إجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بتأثير محددات الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية في قطاعات أخرى.

❖ دراسة (Idris & Al-Rubaie, 2013)

Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility

هدفت الدراسة إلى إختبار أثر التعلم الإستراتيجي على الرشاقة الإستراتيجية في شركة ألبا هاوس بالأردن. وقد تكونت عينة الدراسة من (47) مستجيبا من المديرين ورؤساء الأقسام والمهندسين ومشرفي الإنتاج. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود تأثير دال احصائيا للتعلم الإستراتيجي (توليد المعرفة، توزيع المعرفة الإستراتيجية، تنفيذ المعرفة الإستراتيجية) على الرشاقة الإستراتيجية لشركة ألبا هاوس في الأردن، وخرجت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة تعزيز أبعاد التعلم الإستراتيجي في شركة، لما لها أثر في كبير في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية.

❖ دراسة (Oyedijo,2012)

Strategic agility and competitive performance in the Nigerian telecommunication industry: an empirical investigation.

هدفت هذه الدراسة لتعرف على العلاقة بين الرشاقة الإستراتيجية والأداء التنافسي في صناعة الاتصالات النيجيرية وقد تكون مجتمع الدراسة من (09) شركات نيجيرية تعمل في مجالات الاتصالات، أما عينة الدراسة فقد تضمنت كافة أعضاء الإدارة العليا في كل شركة، وقد تم جمع البيانات التي تم اختبارها إحصائياً من تقارير الشركات و ملفاتها، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية و الأداء التنافسي ، وأن للرشاقة الإستراتيجية تأثيراً على الأداء التنافسي في شركات الاتصالات النيجيرية محل الدراسة، وبهذا تعتبر الرشاقة الإستراتيجية معامل تنبؤ جيد للأداء التنافسي، وأوصت الدراسة إلى تعزيز نهج الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها لدى شركات الاتصالات.

❖ دراسة (kettunen,2010)

Agile product development and strategic agility in technology firms.

الهدف من الدراسة هو وضع اطار متكامل لإستراتيجية الأعمال وتطوير المنهجيات في ظل ظروف محددة، في بيئات أسواق معقدة وسريعة التغيير، لأن الشركات تحتاج إلى الرشاقة الإستراتيجية للحفاظ على الميزة التنافسية في العصر الرهن، وقد تم اختبار هذه الدراسة على شركات التكنولوجيا الفنلندية، والتي أجريت من خلال المقابلة الشخصية مع المدراء التنفيذيين، وتوصلت الدراسة إلى ان خبرة الشركة في مجال العمل (عُمر الشركة) خلال السنوات الماضية قد تحقق آثار إيجابية متوقعة من قبل عينة الدراسة وجدت في العمليات التشغيلية للشركات، وقد اوصت نتائج الدراسة على اعتماد أساليب في تطوير المنتجات من خلال الرشاقة الإستراتيجية طويلة المدى، والمبادرة بقبول التغيير في جميع وحدات و الأقسام لدى الشركة بدلا من تجنبه.

❖ دراسة (Ojha, 2008)

Impact of strategic agility on competitive capabilities and financial performance.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الرشاقة الإستراتيجية و أثرها على القدرات التنافسية و الأداء المالي، وكيف يمكن إعداد استراتيجيات لبناء الكفاءات المطلوبة للحصول على الرشاقة الاستراتيجية وبالإضافة لتأثير الرشاقة الإستراتيجية على الأداء التشغيلي والمالي تحت مستويات مختلفة من الاضطرابات البيئية. واستهدفت هذه الدراسة المنظمات الصناعية في الولايات المتحدة، وتتألف العينة من أطار الصناعات العامة و بعض الصناعات المستهدفة مثل الإلكترونيات والملابس و السيارات و غيرها، وقام الباحث بتصميم استبانة تحتوي على (21) بنداً، و تكونت العينة من (24) فرداً مكونين من الإدارة الرئيسة و المديرين التنفيذيين.

ومن أبرز نتائج هذه الدراسة هي ان الرشاقة الإستراتيجية مفيدة في مستويات معتدلة من الاضطرابات البيئية و لكن ليس عند الاضطرابات المنخفضة او عالية، عندما تكون الاضطرابات منخفضة تكون التغيرات قليلة وبالتالي الاستثمار في الرشاقة لا يحقق الأرباح المطلوبة و تسبب خسارة مالية، وأن علاقة الكفاءة التشغيلية بالرشاقة الإستراتيجية طردية، لكن الرشاقة الإستراتيجية لا تؤثر على الأداء المالي.

الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية معاً:

❖ دراسة (مواضية، 2016) هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور التعلم الاستراتيجي في الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير اداة الدراسة للتعلم الاستراتيجي، و الرشاقة الاستراتيجية، طبقت الدراسة على القادة الاكاديميين و الإداريين في خمس جامعات خاصة أردنية، و البالغ عددهم 200 قائدا، و وزعت استبانات الدراسة عليهم، استبعد منها 47 استبانة و بذلك اصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 153 استبانة، مشكلة ما نسبته 76.5% من عينة الدراسة، واستخدمت الأساليب الاحصائية المناسبة للإجابة عن اسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

1. أن مستوى التعلم الاستراتيجي لدى الباحثين في الجامعات الخاصة الاردنية مرتفع.
2. أن مستوى الرشاقة الاستراتيجية لدى الباحثين في الجامعات الخاصة الأردنية مرتفع.
3. يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي بأبعاده (وضوح الرؤية، والقدرات الاساسية، والاهداف الاستراتيجية، والمسؤولية المشتركة، و اتخاذ الإجراءات) في الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الاردنية.
4. لا يوجد أثر هام للتعلم الاستراتيجي ببعده (تشارك المعرفة) في الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية.

❖ دراسة (المهلة، 2013) هدفت إلى اختبار أثر التعلم التنظيمي بمختلف جوانبه في المرونة الاستراتيجية في شركة سيريتل موبايل تليكوم -وقد أظهرت الدراسة وجود تأثير معنوي لكل من (قدرات التعلم، ودرجة التعلم على مختلف المستويات، وتدفق التعلم) في المرونة الاستراتيجية، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها العمل على تحسين مستوى التنسيق بين الوحدات الوظيفية ومجموعة العمل والأفراد، وتعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرارات، وتكثيف الجهود لجعل الدروس المستخلصة من التجارب متاحة لمختلف الأطراف المعنية داخليا، والعمل على زيادة مهارات وقدرات الشركة على إعادة توظيف مواردها (البشرية، التقنية، المالية،.. الخ) في مجالات أخرى بكفاءة عالية والتركيز على الممارسات الداعمة للتعلم على المستوى التنظيمي والتدقيق الأمامي للتعلم، باعتبارها أكثر تأثيراً على المرونة الاستراتيجية للشركة.

❖ دراسة (Subhi & Kadhim, 2013) كان هدفها الرئيسي هو فحص تأثير التعلم الاستراتيجي على الرشاقة الإستراتيجية في شركة (إلبا هاو) في الاردن. وقد وجدت الدراسة أن التعلم الاستراتيجي (خلق المعرفة الاستراتيجية، التوزيع الاستراتيجي للمعرفة، وتنفيذ المعرفة الاستراتيجية) تأثير كبير على سرعة الحركة الاستراتيجية في شركة إلبا هاو في الأردن، لذلك يمكن للمسؤولين في شركة إلبا هاو في الأردن استخدام النتائج الحالية لتطوير خطط محددة واستراتيجيات التعلم الاستراتيجي القائمة على أساس موضوعي وفقاً لاحتياجات الشركة من المهارات والخبرات اللازمة في تطوير وتحسين مستويات الأداء، وكذلك يجب أن تمتلك شركة إلبا هاو في الأردن الإستراتيجية اليقظة لتحسين خفة الحركة الاستراتيجية.

❖ دراسة (أشرف عوض، 2021) استهدف البحث تشخيص مستوى علاقة وتأثير أبعاد التعلم التنظيمي في الرشاقة الاستراتيجية بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مستشفيات جامعة عين شمس، عن طريق توزيع استبيان على جميع مديري الفروع والإدارات المركزية ، ونواب المديرين، ورؤساء الأقسام والبالغ عددهم (177) مستجيباً، فضلا عن المقابلات الشخصية. وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها؛ وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين

التعلم التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (تحديد المعرفة، استيعاب المعرفة، استثمار المعرفة، الذاكرة التنظيمية) وبين الرقابة الاستراتيجية وأن أبعاد التعلم التنظيمي تؤثر تأثيراً جوهرياً في الرقابة الاستراتيجية. وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات أبرزها ضرورة تبني مستشفيات جامعة عين شمس لمفهوم التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء العام لها، ولزيادة الرقابة الاستراتيجية لتطوير قدراتها على التكيف مع ما يحدث في محيطها من تغيرات.

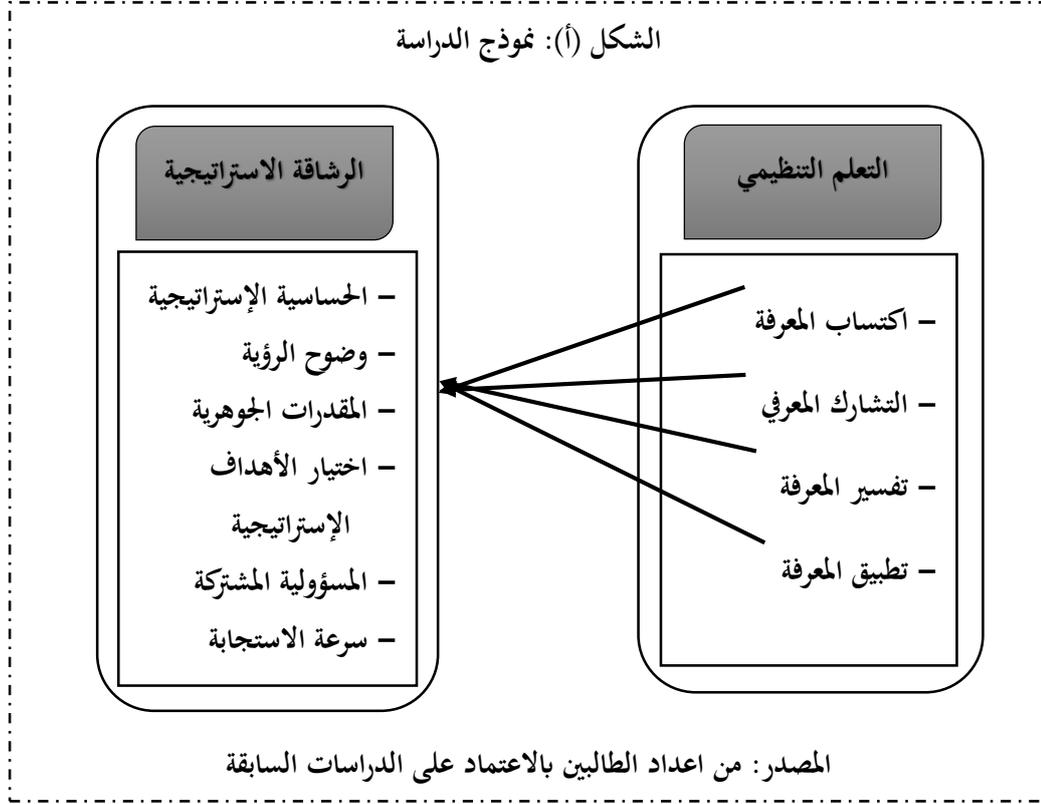
❖ دراسة (راضي & الموسوي، 2019) هدف البحث إلى الكشف عن تأثير اليات التعلم التنظيمي التي تمتلكها المصارف الأهلية في محافظات الفرات الاوسط (كربلاء، والقادسية، وبابل، والمثنى، والنجف الاشرف) في تعزيز الرقابة الاستراتيجية المتمثلة بالحساسية الاستراتيجية، وسيولة الموارد، والالتزام الجماعي). ولأجل تحقيق هدف البحث الحالي تم استعمال الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول عينة البحث. حيث تم توزيع (150) استبانة على أفراد عينة البحث المتمثلين ب (مدير مصرف، ونائب مدير المصرف، ورئيس قسم)، وتم استرجاع (148) استبانة، وبعد تبويب الاستبانات تبين أن هنالك (145) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أي ان نسبة الاستجابة كانت (97%). واستعمل الباحث مجموع من الاساليب الاحصائية لعل أبرزها تمثل بالوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط الخطي بيرسون، ومعامل الانحدار البسيط والمتعدد. وقد توصل البحث الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليات التعلم التنظيمي والرقابة الاستراتيجية وبين ابعاد كل منهما، فضلا عن وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأليات التعلم التنظيمي في الرقابة الاستراتيجية ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- هنالك اهتمام واضح من قبل المصارف المبحوثة بإنشاء اليات للتعلم التنظيمي من خلال البحث عن توجهات وسلوكيات زبائنها في جميع مراحل الخدمة المقدمة، الأمر الذي سوف ينعكس بالإيجاب على المصارف المبحوثة كونها سوف تحقق رضا للزبائن.
- تبين النتائج بأن المصارف تحاول تحفيز العاملين على تقديم افكار وابداعات جديدة تدور حول الزبائن وبشكل نظامي.
- اظهرت النتائج أن المصارف عينة البحث تستعمل اليات تعلم تنظيمي متطورة تعمل على خلق نوع معين من التكيف مع الهيكل التنظيمي للمصرف من أجل تلبية حاجات العروض التي يتم تقديمها لها.
- اهتمام المصارف المبحوثة بالتعرف على متطلبات التكيف الاستراتيجي وضرورة الالتزام بتوفير قسم خاص بمراقبة التغيرات الخارجية التي تحدث في السوق الأمر الذي يعزز قدرة المصرف على التعامل مع التهديدات التي يتعرض لها.
- كما اتضح أنه هناك تأكيد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الجريئة والسريعة في ظل أي تغيرات بيئية.

نموذج وفرضيات الدراسة

أولاً: نموذج الدراسة

تقوم هذه الدراسة على النموذج الفرضي التالي:



ثانياً: فرضيات الدراسة

تماشياً مع إشكالية الدراسة واعتماداً على الدراسات السابقة فقد تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

✓ الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر للتعلم التنظيمي في الرقابة الإستراتيجية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بمدينة أوماش-بسكرة.

يتم اختبار صحة الفرضية انطلاقاً من وضع الفرضيات الفرعية محل الاختبار

✓ يندرج ضمن هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية:

- يوجد أثر لاكتساب المعرفة في الرقابة الإستراتيجية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بمدينة أوماش-بسكرة.
- يوجد أثر للتشارك المعرفي في الرقابة الإستراتيجية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بمدينة أوماش-بسكرة.
- يوجد أثر لتفسير المعرفة في الرقابة الإستراتيجية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بمدينة أوماش-بسكرة.
- يوجد أثر لتطبيق المعرفة في الرقابة الإستراتيجية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بمدينة أوماش-بسكرة.

التموضع الإستيمولوجي ومنهج الدراسة

أولاً: التموضع الإستيمولوجي

تم تبني التموضع الإستيمولوجي الوضعي في هذه الدراسة، حيث أن الغرض هو وصف لظواهر البحث وفهم العلاقة السببية بينها، ففي ظل هذا التموضع يحاول الباحث فهم وشرح ظواهر معينة بالاعتماد على حيادية التحليل للوصول إلى نتائج موضوعية، وضمن هذا النموذج فإن المقاربة المناسبة هي الاستنتاج العقلي المنطقي، حيث ينطلق الباحث من العام إلى الخاص، أي أنه يصوغ إشكالية البحث التي تكون مستلهمة من نظرية ذات قبول عام، ثم يضع الفرضيات التي تتعلق بحالة خاصة ثم يتم اختبارها من أجل تأكيدها أو رفضها، وبالتالي الإضافة إلى النظرية جزء من المعرفة وللوصول إلى قبول أو رفض الفرضيات.

ثانياً: منهج الدراسة

لقد تبنت الدراسة منهجية البحث الوصفي، والميدان التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، لأجل بلورة الأسس ومنطلقات الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكل رافداً حيويًا في الدراسة وما تتضمنه من محاور معرفية، أما على صعيد البحث التحليلي، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي وتحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة على الاستبيانات، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وقد تم الاعتماد على نوعين من البيانات في هذه الدراسة وهي البيانات الأولية والبيانات الثانوية والتي سيتم التطرق والتفصيل فيها أكثر في الفصل المخصص للإطار التطبيقي.

تصميم الدراسة

1. هدف الدراسة: تعتبر هذه الدراسة وصفية، هدفها اختبار صحة مجموعة من الفرضيات تم بناءها اعتماداً على دراسات سابقة.
2. نوع الدراسة: دراسة سببية فقد هدفت دراستنا الحالية إلى قياس مستوى أثر الصمت التنظيمي في الالتزام العاطفي لدى العمال بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.
3. مدى تدخل الباحث: دراسة الأحداث كما هي في الواقع بكل موضوعية وبعيدا عن التحيز.
4. التخطيط للدراسة: الدراسة مخططة (ميدانية)، أجريت الدراسة على عمال مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.
5. وحدة التحليل: يتكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، لذلك تتمثل وحدة التحليل في العامل.
6. المدى الزمني: تعتبر هذه الدراسة مقطعية حيث تم جمع البيانات الأولية مرة واحدة وذلك خلال شهري أفريل وماي 2022.

أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من أنها تعالج موضوع مهما يخص تسيير المنظمات اي نشاط إداري تقوم به المنظمات من اجل تحقيق الاسبقية والتميز وذلك للوصول الاهداف المسطرة من خلال استخدام الرشاقة الاستراتيجية في التعلم التنظيمي والانتقال السلس بالمنظمات من الفكرة الى التجسيد والديمومة، وهذا من اجل الرقي وتحقيق الرفاهية والاستقلالية الاقتصادية ورفع وتحسين المستوى المعيشي للمجتمع ويمكن حصر أهمية موضوعنا من ناحية علمية وأخرى عملية.

الاهمية من الناحية العلمية:

- ✓ يعد مفهومي، التعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة.
- ✓ الندرة النسبية للدراسات الموجهة نحو مجالي التعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية بالمؤسسات وخاصة الجزائرية منها.
- ✓ قد تكون هذه الدراسة نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية جديدة في نفس المجال والتي من شأنها بث الرشاقة للتعلم التنظيمي لدى المؤسسات الإنتاجية بصفة خاصة.

الاهمية من الناحية العملية: يمكن من خلال الدراسة الكشف

- ✓ عن واقع الرشاقة الاستراتيجية، الى مدى توافر التعلم التنظيمي لدى اصحاب المؤسسات.
- ✓ التعرف على علاقة الرشاقة الاستراتيجية في التعلم التنظيمي لأصحاب المؤسسات.
- ✓ من خلال هذه الدراسة يمكن جذب الانتباه اصحاب المؤسسات الى اهمية ممارسة التعلم التنظيمي وأثره في الرشاقة الاستراتيجية لديهم.

خطة مختصرة للدراسة:

تم تقسيم المذكرة لفصلين: خص الفصل الأول للإطار النظري للدراسة، أما الفصل الثاني فقد كان التركيز على الدراسة الميدانية. خصوص الفصل الأول من الإطار النظري فقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تطرق من خلال مطالبه الثلاث لماهية التعلم التنظيمي ومستوياته وأهم العناصر المشكلة له، أما المبحث الثاني فقد تم التركيز على الرشاقة الاستراتيجية، ومن خلال مطالبه الثلاث أشرنا إلى مفهوم الرشاقة الاستراتيجية ومبادئها وعناصرها بالإضافة إلى محدداتها، وأخيرا أبعادها ومتطلبات تطبيقها، أما فيما يخص المبحث الثالث فاقصرنا على العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية ككل، والعلاقة بين أبعاد كل من التعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية.

أما الفصل الثاني يتناول جوانب عديدة باعتباره يجسد الجانب الميداني للدراسة كعرض وتحليل النتائج واختبار فرضياتها وذلك في المباحث الثلاث وهي: منهجية الدراسة، عرض نتائج الدراسة وأخيرا مناقشة النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول:

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

المبحث الأول: الإطار النظري للتعلم التنظيمي

نتيجة للثورات العلمية والمعلوماتية والتقنية والبرمجية، والأخذ بالوسائل والنشاطات المؤدية إلى المعرفة، سواء أكانت بشرية أم تقنية، لم تعد المعرفة ترفاً فكرياً، بل أصبحت أسلوباً عملياً، يسهم بدرجة كبيرة في تحقيق الرفعة الشاملة، وتحقيق الرفاه الاجتماعي، في ظل عالم مفتوح باتت تقنية المعلومات والاتصالات فيه وسيلة لا يمكن الاستغناء عنها لنقل المعرفة التي أصبحت الركن الأساس، والمعيار المهم في تحديد القدرة التنافسية.

لذا، تسعى الحكومات إلى تعليم أبناء شعوبها صناعة المعرفة وإنتاجها، ولكن لن يتم ذلك إلا إذا كانت الحكومات أصلاً قائمة على المعرفة والتعلم، وتأخذ صفة التعلم المؤسسية، لبناء الأصول الفكرية التي تضاهي الأصول المادية، بل تفوقها أهمية، فالتعلم التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تركز على العلم ونشر المعرفة.

وستعرض الدراسة الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلح التعلم التنظيمي، وسيشمل هذا المبحث:

المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي

المطلب الثاني: التعلم التنظيمي (مستوياته، أنواعه ومصادره)

المطلب الثالث: عملية التعلم التنظيمي

المطلب الأول: ماهية التعلم التنظيمي

الفرع الأول: التعلم لغة

التعلم في اللغة العربية يأتي من المصدر علم بمعنى عرف، واستعلم وأعلم.

أما في اللغة الإنجليزية فالتعلم Learning يعني الحصول على المعرفة أو المهارة بواسطة الدراسة والخبرة والتفكير أو الحفظ أو التذكر أو الإحاطة بالعلم أو معرفة ذلك ومعرفة كيف (علي عبدالحكيم وآخرون، 2009، صفحة 98).

الفرع الثاني: التعلم التنظيمي اصطلاحاً

قبل التطرق الى مفهوم التعلم التنظيمي نعطي تعريف مختصر للتعلم، حيث عرف هذا الأخير أنه عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات (عمارة وبارك، 2018، صفحة 149).

يعد التعلم التنظيمي مصطلحاً حديثاً في الفكر الإداري حيث ظهرت أولى محاولات تحديد مفهومه في عام 1974 من قبل (Argyris , Schon) في كتابهما "Organizational Learning" إذ قدما سؤالاً مفاده هل يجب على المنظمات أن تتعلم ؟ ومنذ ذلك السؤال الاستكشافي بذلت الكثير من الجهود لتعريف وتحديد التعلم في المنظمات واستكشاف أبعاده المختلفة.

عرف (Argyris , Schon) التعلم التنظيمي بأنه العملية التي يمكن من خلالها لأعضاء المنظمة كشف الأخطاء و تصحيحها من خلال تغيير نظريات العمل لديهم تتعلم المنظمة عندما تكتسب المعارف بجميع أشكالها أيا كانت الوسائل المستعملة (معلومات مهارات، التقنيات، والممارسات). (Argyris et schon, 2002, p24).

يعرف Senge التعلم التنظيمي: هو الوسيلة التي من خلالها يكتشف الأفراد في المنظمات باستمرار كيف أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه وكيف أن باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع. (Senge et al, 1994, p59).

كما عرفه Leroy بأنه تعديل لتصرف المنظمة للاستجابة لمتغيرات المحيط، كما أنه عبارة عن تحول في مجموعة المعارف التنظيمية أو ما بين الأفراد داخل المنظمة (Leroy, 1998, p2).

يعرف (Pounder & James) التعلم التنظيمي بأنه الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها، ووفقاً لذلك فإن التعلم يتم من خلال الأفراد باستفادتهم من خبراتهم السابقة داخل المنظمة (Pounder & James, 1999, p13).

كما يعرف التعلم التنظيمي بأنه تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز (الكبيسي، 2004، صفحة 90).

ويعرف التعلم التنظيمي على أنه الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات التنظيمية وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها وتوظيفها لأغراضها الرئيسية، بمعنى إنها العملية التي تسعى فيها إلى تطوير المعارف عن طريق العلاقات التي تربط السلوك والتصرفات بالنتائج وفهم مدى تأثير العوامل البيئية مع هذه العلاقات (صورية و مكى، 2018، صفحة 239).

كما يعرف التعلم التنظيمي هو أحد العمليات السلوكية المهمة التي تساهم في تشكيل السلوك التنظيمي، فهو يساعد على صنع واستخدام الذاكرة التنظيمية والهيكلي والثقافة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية كما تساعد أيضا الأفراد والجماعات على الوصول الى جميع المعلومات. (صبري مقيم، 2020، صفحة 643)

ويعرف على أنه دورة الحياة المستمرة للمنظمة، والرؤية المشتركة والمخطط لها لرفعة وبقاء المنظمة في حيز وجود المجتمع التنظيمي، وذلك من خلال الجهد المنظم والوعي المتنامي والنابع من معرفة وخبرة قيادة المنظمة وثقافتها تنافسية وإستراتيجيتها المترتبة على إحداث التغيير المستمر من خلال رصد المعلومات المحدثة باستمرار في ذاكرتها والاستفادة من خبراتها وتجاربها، وحل مشكلاتها للوصول بها وبأفرادها إلى المستوى الذي يضمن تحقيق سياستها وأهدافها الإدارية المستقبلية مع تحقيق أعلى درجة من الكفاءة والمنافسة واتخاذ القرارات السليمة وتحسين الأداء التنظيمي (عبد الرحمان الفروخ، 2010، صفحة 16).

من خلال ما سبق يمكن أن نستخلص على أن التعلم التنظيمي هو عملية اكتساب المعرفة واستخدام المعلومات التي تمكن المنظمة وأعضاءها من التكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار.

الفرع الثالث: خصائص التعلم التنظيمي

يتميز التعلم التنظيمي بمجموعة من الخصائص أهمها مايلي: (سعيد السالم، الحياني، 2007، صفحة 39)

- إن عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين.
- أنه عملية مستمرة تحدث تلقائيا لجزء من نشاط وثقافة المنظمة.
- يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصرا أساسيا في عملية التعلم.
- هو عملية تتضمن عدد من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية في إطار ثقافة المنظمة.
- ناتج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية.
- ظاهرة جماعية: فينصف التعلم التنظيمي بالعمل الجماعي وروح الفريق ويرتبط بحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم واهتماماتهم و التفاعل الجماعي في حل المشكلات. (Koenig,2006, p297)

الفرع الرابع: أهمية التعلم التنظيمي

1. الأهمية التشغيلية للتعلم التنظيمي

تتجلى الأهمية التشغيلية في النقاط التالية (الساعدي، 2013، صفحة 94):

- تعزيز رأس المال الاجتماعي والتنظيمي من خلال التعاون.
- تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
- الزيادة في الإبداع التنظيمي.
- رفع المستوى المعيشي للأفراد من خلال زيادة عوائدهم.

2. الأهمية الإستراتيجية للتعلم التنظيمي

فالتعلم التنظيمي أصبح اليوم ضرورة إستراتيجية حيث يساهم في: (جوادي، 2015، صفحة 30)

- منح المنظمة القدرة على إعادة بناء هياكلها التنظيمية وإستراتيجيتها حسب التغير البيئي
- تمكين المنظمة من مواجهة حالات عدم التأكد البيئي إذ تزداد الحاجة إلى التعلم التنظيمي تبعاً لها.
- تشكيل نقطة انطلاق لصياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة فهو يعد قدرة جوهرية لها فعل إستراتيجي.
- زيادة وتحديد معارف المنظمة مما يسمح لها بالحفاظ على تنافسيتها.

3. الأهمية العامة للتعلم التنظيمي (شنشونه، 2014، صفحة 113)

- التغير السريع والمتواصل في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والذي انعكس على مطالب الناس وطموحهم ورغباتهم، مما يستوجب على المؤسسات الرد بسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب على هذه الرغبات.
- زيادة المنافسة بين المؤسسات الدولية والإقليمية والمحلية العامة منها والخاصة وانتقال المؤسسات بين الحصة السوقية إلى فضاء الأعمال.
- دور التعلم التنظيمي في تغيير السلوك ليس فقط على المستوى الفردي وإنما على مستوى المؤسسة ككل كميدان للفعل الفردي والجماعي.
- زيادة أهمية المعرفة في كل المجالات لتطوير فهم المؤسسة ولتحقيق مزايا تنافسية واختصار الوقت بين إنتاجها وتطبيقها بفضل تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- التعلم بالنسبة للمؤسسة يعد المتغير الحرج، في قدرتها على التعامل الناجح مع التغير المستمر في بيئتها.

المطلب الثاني: التعلم التنظيمي

الفرع الأول: مستويات التعلم التنظيمي

1. التعلم الفردي: هو التغير الدائم نسبيا في سلوك الفرد، يحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين وللتعلم مبادئ محددة، فلكي يتعلم الفرد لا بد أن يكون له هدف معين يسعى إلى تحقيقه، وأن يمتلك رغبة في التعلم وقادر على ذلك (تيشوداد و العيداني، 2021، صفحة 4).
2. التعلم الجماعي: هو التعلم الذي يتم بين جميع أعضاء المجموعة بطريقة تعاونية تشاركية ويمتلكون رؤية مشتركة وتفكير مشترك يسمح بإظهار القدرات التي لم تظهر فرديا، كما يسمح بخلق علاقات مشجعة على التعلم يسعون من خلاله للوصول إلى هدف موحد (خوني و شناني، 2017، صفحة 179)
3. تعلم المؤسسة ككل: أي ذلك التعلم الذي يحدث نتيجة تعديل المؤسسة وتطوير ثقافتها، استراتيجياتها و أنظمتها التي تعيق خلق وتبادل المعرفة التنظيمية، ويحدث هذا المستوى عندما تتعلم المؤسسة كيف تنفذ التعلم في المستويين الأول والثاني (ججقيق و عبيدات، 2014، صفحة 290).

الفرع الثاني: أنواع التعلم التنظيمي

- أ. التعلم التكييفي: يصنف التعلم التكييفي على ثلاثة أنواع هي:
 - التعلم أحادي الحلقة: وفق هذا النمط من التعلم فإن المنظمة تتعلم عندما تكتشف الأخطاء وتعمل على تصحيحها من غير المساس بسياساتها أو أهدافها الحالية، وبالتالي فهو يتضمن اكتساب المعرفة ودمجها في أنشطة المنظمة بما يساهم في زيادة كفاءة أداة هذه الأنشطة من خلال إدخال تحسينات لإصلاح الخلل القائم، ويشار كذلك إلى هذا النوع من التعلم، بالتعلم المتدني المستوى أو تعلم البسيط وقراراته المبنية على الملاحظة وتأثيرها قليل ويؤدي إلى تطور سلوكي إستجابي وليس إلى تطور إدراكي، غير أن هذا لا يعني قطعا أنه تعلم سيء أو غير مرغوب فيه، فهناك العديد من المنظمات التي تتبناه وتعتبره تعلمًا نموذجيًا، لاسيما البيروقراطية منها والتي تعمل في بيئة مستقرة وسهلة التكييف وتبعث على التقليل من الحاجة إلى التغير والتعلم، والتي تعتمد على هياكل تنظيمية هرمية ونشاطاتها تميل إلى الروتين والتكرار.
 - التعلم ثنائي الحلقة: يحدث مثل هذا النوع من التعلم عندما تكتشف المنظمة أخطاءها وتعتمد على تصحيحها عن طريق إعادة التفكير في الأنظمة والسياسات والأساليب التي سببت حدوث مثل هذه المشاكل، ويعتبر هذا النوع هاما لحياة المنظمة سعيا إلى تقليل المستوى التراكمي للأخطاء، وللأفراد في مختلف المستويات دور هام في هذا المجال، نظرا لتفاعلهم المستمر مع الأحداث، ومتى وصلت المنظمة إلى مثل هذا النوع من التعلم فإنها تستحق مكاسب واضحة تسمح لها بالتكيف مع التطورات البيئية.
 - التعلم ثلاثي الحلقة: يمثل أعلى شكل من أشكال التحليل الذاتي للمنظمة يأخذ بعين الاعتبار الأسس التنظيمية وأهدافها والتي ربما تقودها إلى التغيير الجذري في بيئتها الداخلية وثقافتها وكذا بيئتها الخارجية ويحصل ذلك عندما يقوم الأفراد بمناقشة الأهداف الرئيسية للمنظمة وسبب وجودها والتشكيك بصلاحيات هذه الأهداف أو الاعتراض عليها، وبالتالي

- الإسهام في تحقيق تحويل وتغيير جذري فيها، ويرى argris بأن هذا المستوى من التعلم هو وحده الذي يمكن المنظمة من التكيف المستمر مع بيئتها، بل أنه يمكنها أيضا من الانتقال إلى بيئة أخرى وحتى إحداث تغيير في بيئتها.
- ب. التعلم التنبؤي: ذلك التعلم المبني على اكتساب المعرفة الناجمة عن تصور المستقبل والاستعداد له، عبر تغييرات تنظيمية مخططة، حيث يذهب هذا النوع من التعلم إلى أبعد من مجرد الاستجابة للتغيرات البيئية، ولذلك يعتبر الغالبية من المنظرين أن التعلم التنبؤي أكثر فائدة وتقدم من التعلم التكيفي، حيث يبرز التعلم التنبؤي عندما تتعلم المنظمة من توقعاتها حول المستقبل، إذ ينطوي على محاولة تجنب النتائج والخبرات السلبية، من خلال التعرف على أفضل الفرص المستقبلية واكتشاف الطرق والأساليب للاستفادة منها (ذياب محل الجنابي، 2016، صفحة 172).
- ت. التعلم التفاعلي: يشير إلى التعلم عن طريق العمل الذي ظهرت فكرته في الأربعينات من القرن العشرين، إذ تتمثل فكرته في التربية التقدمية التي ترى إن التعلم يحدث في كل المواقف وبصفة مستمرة نتيجة للخبرة المباشرة التي يكتسبها المتعلم من تفاعله مع الآخرين في مواقف اجتماعية، أي أنه مدخل لتطوير الأفراد في المنظمات على اعتقاد أنه لا تعليم بلا عمل (رحماني، 2011، صفحة 6)

الفرع الثالث: مصادر التعلم التنظيمي

أولاً: مصادر التعلم التنظيمي الخارجية: يعتمد تعلم المنظمات من المنافسين على التحديث المستمر لملامح ومستويات المنافسة في السوق عبر المقارنة المرجعية وتعد عملية صنع القرار مصدرا مباشرا من مصادر التعلم عبر الخبرة المباشرة وبصورة غير مباشرة عبر خبرة المنظمات الأخرى كالمحاكاة فضلا على أن المنافسة العالمية والتغيير التكنولوجي الذي يحدث كاستجابة لمجاراة هذه التحديات، هناك عدة أنشطة رئيسية تعد مصادر مهمة للتعلم التنظيمي وهي على النحو التالي (هادي يوسف الظالمي، 2010، صفحة 76/77):

1. إجراء دراسات عن البيئة الخارجية وجمع المعلومات بشكل مستمر، مثل إجراء الدراسات على منتجات المنافس للتعرف على ماهيتها أو ما يسمى المقارنة بالأمثل ويعتبر هذا النوع مصدرا مهما من مصادر التعلم.
 2. إدراك الفجوة بين الأداء المتوقع من الأفراد والأداء الفعلي بشكل جماعي.
 3. المعرفة في تطبيق الطرائق والوسائل والإجراءات التنظيمية، وتقبل التغيير.
- يمكن القول إن مصادر التعلم التنظيمي الخارجية تعتمد على تعلم الأفراد أو فرق العمل من خلال منظمات أخرى ويحدث هذا النوع من التعلم التنظيمي بشكلين تعلم تنظيمي خارجي للمعرفة الضمنية، وتعلم تنظيمي خارجي للمعرفة الصريحة، ويحدث التعلم التنظيمي الخارجي للمعرفة الضمنية بانتقال المعرفة بين الأفراد ويأخذ أحد شكلين: (Vince&Broussine,2000,p18)
1. يخرج موظفو المنظمة في مؤتمرات أو ندوات علمية أو في نوادي أو زيارات إلى مؤسسات أخرى لفترة طويلة أو متوسطة.
 2. يدخل أعضاء من الخارج إلى المنظمة مثل استعانتها بمستشارين أو خبراء للتدريب أو أساتذة أكاديميين أو عملاء أو موردين أو موظفين جدد.

ويحدث التعلم التنظيمي الخارجي للمعرفة الصريحة بعيدا عن الأفراد، وينقسم إلى نوعين (Fiol & Lyles,1985,p81):

1. مواد معدة من المنظمة لمنظمات أخرى اجتماعية أو اقتصادية أو فنية مثل التقارير الاخبارية عن المنظمة أو مطبوعات المنظمة.

2. مواد غير معدة من المنظمة مثل البحوث وقواعد البيانات او الدراسات التي تجرى عن المنظمة.

ثانيا: مصادر التعلم التنظيمي الداخلية: هو قدرة المؤسسة على تطوير المعرفة من خلال المصادر الداخلية ونشرها واستخدامها للتغيير التنظيمي، وفي ما يلي توضيح لها (بلموهوب، 2012، صفحة 20/17):

- التعلم بالخبرة: التعلم من الخبرة يعني تراكم المعارف لدى المؤسسة من خلال التكرار بمعنى من خلال سلسلة من الأخطاء والمحاولات التي تؤدي إلى تحسين المستمر للتطبيق، والمشكلة الأساسية فيما يتعلق بالتعلم من الخبرات السابقة هي أنها تؤدي إلى تشكيل ذاكرة تنظيمية يصعب تغييرها، فالمعرفة المحصلة من التجارب السابقة قد لا تكون مناسبة للوضع الحالي والمشكلات الحالية التي تواجهها المؤسسة.
- التعلم بالتجربة: يحدث التعلم بالتجربة عندما يغير الأفراد والمؤسسة طريقة ترجمة الواقع والإطار الإدراكي الذي من خلاله تتشكل استجاباتهم وأفعالهم بسبب المعرفة والمهارات المكتسبة عند التطبيق.
- التجارب الفاشلة كمصدر للتعلم التنظيمي: هناك من يرى أن التجارب الفاشلة لا تسبب آثارا وإنما الآثار هي ما نسميه بتجربة فاشلة، بمعنى أن التجربة الفاشلة هي مجموعة آثار سلبية، إلا أنه يمكن أن يكون من ضمن هذه الآثار أثر إيجابي وهو التعلم التنظيمي ويكون ذلك على مستويين:
- أ- على مستوى الأفراد: خاصة المسيرين منهم والذين إذا قامت المؤسسة بمشروع جديد فإنهم يعتبرون الفشل كمنبه للأخطاء؛ بمعنى أن الفشل أصبح مرجعا لمعرفة ما لا يجب فعله.
- ب- على مستوى المؤسسة ككل: من خلال وضع إجراءات جديدة لاستدراك الاختلال الحاصل عند تطبيق المشروع الفاشل، فهي إذاً تواصل نشاطها آخذة بعين الاعتبار الدروس التي تعلمتها من الفشل.
- التعلم من الصراع: في الحالات الطبيعية فإن الأفراد يتجنبون الصراع ويكتفون بأرائهم ويحاولون عدم الوقوع في المشكلات، مما يخلق ما يسمى بالروتين الدفاعي الذي يعتبر وسيلة تضمن حمايتهم، ولكن تثبط التعلم لأن هذا الروتين يدفع إلى كتمان الأخطاء والصعاب.

يعني ان المنظمة تكتسب او تولد معارف جديدة داخلها في دورات التعلم التنظيمي الداخلية، ويوجد عدد من الطرق التي يمكن من خلالها ان تكتسب المعلومات التنظيمية داخليا مثل النشرات الدورية التي تحيط الموظفين علما بالأحداث التي تدور في المنظمة اقتصادية او اجتماعية او تبادل الأفكار والرؤى والنظريات، ويأخذ أيضا صورتين هما: التعلم التنظيمي الداخلي للمعرفة الضمنية، والمعرفة الصريحة.

ويمكن ان يكون التعلم التنظيمي الداخلي للمعرفة الضمنية عملا فرديا بصورة غير مقننة مثل الافكار العفوية التي يطرحها الموظفون في اجتماع، او في صورة فريق عمل يعمل بشكل غير مقنن مثل الاستجابة على استفتاءات في المنظمة يجريها مديروها، أو الاستفسار عن مسلمات عن المنظمة (Senge,1990,p15).

ويمكن أن يتم التعلم التنظيمي الداخلي للمعرفة الصريحة في صورتين؛ العمل الفردي المقنن مثل المقترحات الفردية النظامية التي يقدمها الأفراد في المنظمة، والعمل الجماعي المقنن مثل اللقاءات الدورية لفرق العمل في المنظمة أو الاجتماعات النظامية.

مما سبق يتضح أن التعلم التنظيمي الخارجي للمعرفة الضمنية مصدره الأفراد الذين يحتكون بالمنظمات الأخرى، أو المنظمات التي تحتك بالمنظمة، وأن التعلم التنظيمي الخارجي للمعرفة الصريحة يتم من خلال توزيع مادة معدة أو غير معدة سلفاً، وأن التعلم التنظيمي الداخلي الضمني يتم من خلال العمل الفردي أو الجماعي غير المقنن، وأخيراً التعلم التنظيمي الداخلي الصريح ويتم من خلال العمل الفردي أو الجماعي المقنن (Mason,1993,p84).

المطلب الثالث: عملية التعلم التنظيمي

الفرع الأول: شروط التعلم التنظيمي

يتشكل التعلم التنظيمي انطلاقاً من المعارف والكفاءات التي تسمح بخلق مؤهلات جديدة لمواجهة المنافسة، وقد حدد نوناكا وتاكيشي Nonaka & Takichi سبع خطوات من شأنها أن تطور نظاماً لخلق المعارف والتعلم التنظيمي نذكرها فيما يلي (ترغيني، 2018، صفحة 108):

- 1- خلق رؤية للمعرفة: على القيادة العامة أن توفر لأعضاء المؤسسة خريطة ذهنية للعالم وتحديد اتجاه لنوع المعرفة التي يجب اكتسابها وخلقها.
- 2- تطوير فريق للمعرفة: خلق المعرفة يعتمد أساساً على الأفراد ولهذا يجب جذبهم والمحافظة عليهم في المؤسسة، وهنا يعتبر عدم تكافؤ الأجور حافزاً لهم.
- 3- خلق شبكة من التفاعلات ذات كثافة عالية على خط المواجهة: خلق المعرفة هنا يمر بتحويل للمعارف الضمنية إلى معارف ظاهرة، إذن يجب أن يكون للمؤسسة مكاناً للتفاعلات المتكررة والمكثفة بين أعضاء الفريق.
- 4- عملية تطوير منتج جديد: عملية خلق منتج جديد هي ميكانيزم مركزي لخلق معرفة جديدة للمؤسسة، هذه العملية يجب أن تدير بواسطة فريق المشروع.
- 5- استخدام التسيير التشاركي: خلق المعارف التنظيمية يستوجب تسيير الوضعيات بنظرة مشتركة ما بين المسيرين والعمال.
- 6- الانتقال إلى مؤسسة متعلمة: يجب أن تكون قادرة على كسب وخلق واستغلال باستمرار وبطريقة ديناميكية للمعارف الجديدة.
- 7- بناء شبكة من المعارف مع العالم الخارجي: خلق المعرفة يفترض الانفتاح على المحيط الخارجي وكذا الزبائن من أجل التقاط التصورات الذهنية.

الفرع الثاني: آليات التعلم التنظيمي

تتضمن آليات التعلم التنظيمي مجموعة من العمليات الفرعية فتشتمل على اكتساب المعرفة، تشاركتها، تفسيرها وتطبيقها، وأن هذه العمليات هي الاقرب للواقع التطبيقي، وتخدم دراستنا الحالية والسبب في ذلك يعود الى ان هذه الدراسة قد تناولت التعلم التنظيمي لذا سوف تناول نموذج Huber كأبعاد للدراسة وهي كالتالي: (سجى جواد، 2016، صفحة 59)

أ. اكتساب المعرفة:

عملية الحصول على المعرفة من المصادر المختلفة؛ وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورش العمل، واستخدام الخبراء، والدوريات، والمنشورات، ووسائل البريد الإلكتروني، والتعلم الفردي.

ويجب الأخذ في الاعتبار أن التعلم أو اكتساب المعرفة في المنظمات لا يكون دائماً مقصوداً، فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة، وتكون ناعمة ومهمة للمنظمة، وهنا يقع على عاتق المنظمة التعرف إلى أهمية هذه المعرفة، ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل وجه، ومن ناحية أخرى، فإن عملية اكتساب المعرفة تختلف من منظمة لأخرى، فكل منظمة تكتسب المعرفة وتفهمها بطريقتها الخاصة، وبالتالي تتأثر المعرفة المخزنة في المنظمة بثقافة المنظمة نفسها. (Mcshane & glinow,2007, p13)

ويذهب Huber الى ان عملية اكتساب المعرفة تتألف من خمسة مكونات هي: (التعلم الفطري "المورث"، التعلم بالخبرة، التعلم عبر التقليد، التعلم على اساس المهارات والبحث والملاحظة).

ب. تشارك المعرفة

هي العملية التي يتم من خلالها تشارك المعلومات بين وحدات المنظمة، وينتج عنها المعرفة أو الفهم الجديد. ولا توجد طريقة توضح كيف يمكن للمنظمات أن تؤكد على نحو أكثر فاعلية كيف يتم تقاسم تلك المعلومات ذات الصلة من قبل وحدات المنظمة، المشكلة هو أن بعض الوحدات قد تحتاج الى المعلومات ولكن قد لا تعرف أنها بحاجة إليها ولا تعرف إن كانت متوفرة في أي مكان آخر في المنظمة، ولكن من شأن نظام المعلومات الذكي أن يدرك الحاجة إلى المعلومات ويكون قادراً على الوصول إليها حتى لو كانت في وحدة تنظيمية أخرى وفي العادة تستخدم وسائل تكنولوجيا المعلومات الحديثة في التشارك بالمعلومات التي يتبادل فيها الافراد المعرفة كأساس لبناء معارف جديدة، وأشار اخرون أنه من أجل التعلم تتطلب المنظمات وجود آليات لجمع وتحليل وتخزين ونشر المعلومات في جميع أنحاء المنظمة.

ويعتمد تشارك المعرفة على إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في المعرفة، بمعنى وصفها في إطار من النظام، والإجراءات التي تسمح بتوزيعها على جميع المهتمين بها، وجعلها متاحة إلى كل من يقصدها سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها؛ لكي يستفيد كل من له علاقة بها، ومن ثم تتحقق المصلحة. (حرب، 2013، صفحة 13)

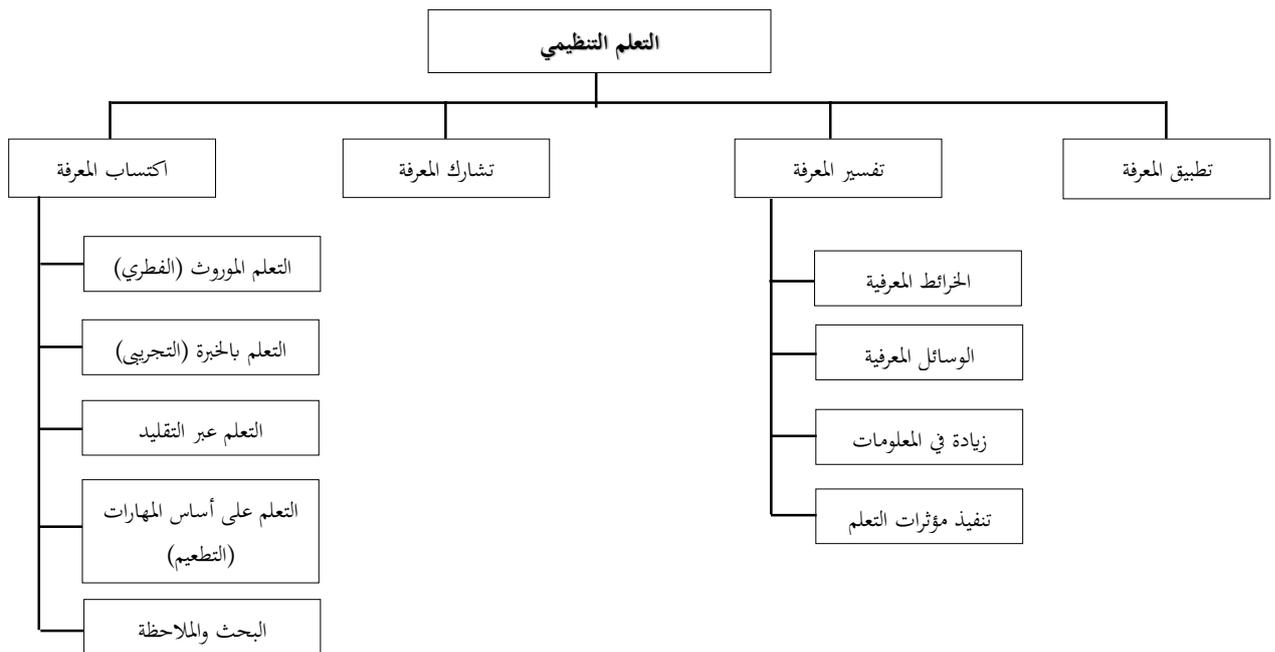
ج. تفسير المعرفة:

وتعني أن يشترك العاملين في إدراك معنى المعرفة الجديدة وبذات الرؤية المتعلقة بالمهمة الموجودة، وأشار Huber الى أنها العملية التي من خلالها يتم إعطاء معنى للمعلومة وأيضا عملية ترجمة الاحداث وتطوير المفاهيم المشتركة، وبين أن تعلم المنظمة يحدث عندما تتمكن المنظمات من تفسير المعلومات الموجودة لديها وأن المنظمات التي تواجه الغموض عند تعاملها مع البيئة يكون نتيجة عدم تفسيرها المعلومات بشكلها الصحيح، وأن هذا الغموض يتم تخفيفه عن طريق الحصول على هذه المعلومات ومعالجتها بشكلها الصحيح، أي أن المعلومات الغامضة يتم تفسيرها عن طريق إجراء مناقشات واجتماعات وجهها لوجه أي كلما كانت وسائل الإعلام واضحة غير غامضة كان التفهم في المعلومات أفضل، وأن المناقشات وجهها لوجه يمكن أن تساعد في تفسير المعلومات بشكلها الصحيح.

د. تطبيق المعرفة:

ليس كل تعلم يجب أن يكون مهما للمنظمة المتعلمة فتعلم الافراد لأشياء لا علاقة لها بأعمالهم لن يكون له دلالة تنظيمية، ولا تعلما تنظيميا من دون ذاكرة تنظيمية ونتيجة تطور الاحداث وتسارع التغيرات البيئية أصبحت المنظمات بأمس الحاجة الى الاستغلال الامثل لبياناتها ومعلوماتها والمعرفة الموجودة في الذاكرة التنظيمية، والذاكرة التنظيمية قد تكون في عقول الافراد كمستودعات للمعلومات ولكن في الغالب غير مرضية نتيجة تعرض الافراد للعديد من السلوكيات والنوع الثاني هو الذاكرة التنظيمية الخاصة بالمنظمة نفسها فقد تكون على شكل سجلات او كتب وحاسبات وغيرها وعرفت بانها عملية التجمع وتنظيم وحفظ وربط وتبادل المعرفة ودعم المنظمات لضمان التعلم التنظيمي وزيادة الكفاءة والمرونة، والهدف منها هو تسهيل وتنظيم المعرفة وادرتها ضمن مسار معين لغرض الحصول على المهارات والكفاءات التنظيمية (بشار عباس، 2016، صفحة 35).

الشكل رقم (1-1): نموذج Huber



المصدر: سجي جواد حسين الكرعوي، تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام في بعض جامعات الفرات الأوسط، رسالة ماجستير في علوم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال، جامعة القادسية، العراق، 2016، ص 59.

كما تتم عملية التعلم التنظيمي من خلال خمس آليات وتتضمن ما يلي (جوادي، 2015، صفحة 33/32):

1. بناء النماذج الذهنية: والتي تؤكد على العوامل المؤثرة في ظاهرة معينة والتي تفسر للفرد حركتها وتأثيرها، وتتم وفق مجموعة من القواعد الموجهة لسلوكيات الأفراد العاملين وفهم سلوك الآخرين.
2. الرؤية المشتركة: حيث أنها تساعد في تكوين مفاهيم ووجهات نظر مشتركة، وتساعد في التعلم التنظيمي من خلال تشكيل الخطط التي يجمع عليها الأفراد.
3. البراعة الشخصية: حيث يحصل التعلم نتيجة تنمية القدرات الفردية لامتلاك المعرفة في مجال التخصص والتعمق فيه، والانفتاح في التعامل مع الآخرين، وتعديل الأنظمة والهياكل التنظيمية التي هم جزء منها، فهم مشاركون نشطون لهم دور في تشكيل واقعهم ومستقبلهم، والارتقاء بقدراتهم الشخصية بشكل يساعد على تحقيق النتائج المرجوة، وهذا يتطلب أن يكون لديهم إدراك واضح للواقع الحالي.
4. فرق العمل: يعد التعلم عن طريق فرق العمل عملية تطوير وحشد لطاقت أعضاء الفريق للتوصل إلى الانجازات المرغوبة، فبواسطة التفاعل والاعتماد المتبادل بين أعضاء الفريق تزيد دافعيتهم للعمل ولأداء مهامهم، وتحقيق أغراض مشتركة حيث تتسم فرق العمل بالالتزام وروح التعاون لتحقيق أهدافها.
5. التفكير النظامي: إن تحديد العلاقات بين ظاهرة معينة والعناصر المكونة لها، لا يتم إلا من خلال رؤيتها وتحديد دور أجزائها الصغيرة في أدائها الكلي.

الفرع الثالث: معوقات التعلم التنظيمي: للتعلم التنظيمي معوقات أهمها: (حامي، 2015، صفحة 64)

1. **المعوقات التنظيمية الداخلية:** إن غالبية المنظمات وأغلبية العاملين بها ينشغلون بتحقيق التعلم الأحادي الاتجاه وليس الثنائي الاتجاه أو المزدوج، نظرا لسهولة وسرعة نتائجه الملموسة، فإن بعض المنظمات ترفض فحص النماذج الذهنية فيما يتعلق بالمعتقدات والسلوك والقواعد، وتعمل على إعاقة التغيير، إضافة إلى غياب القيادات التنظيمية الواعية بأهمية التعلم التنظيمي وتغيير المعرفة على المستويين الفردي والتنظيمي بشكل مستمر، كذلك ثقافة المنظمة التي تحول دون تشجيع الأفراد على التعلم، إضافة إلى اعتماد وجود الهياكل الهرمية التي تعيق التطوير الفردي والمشاركة الجماعية.
2. **المعوقات التنظيمية الخارجية:** التغيرات الخارجية المفروضة على المنظمة كالسياسات الحكومية والعمليات المركزية والاختلافات الثقافية بين المنظمات من حيث الحجم والموارد، والتي تحد من قدرة المنظمة المتعلمة على التعلم والاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى.
3. **المعوقات الفردية:** قلة بناء فرق العمل، وضعف نظام الاتصال بين الموظفين، وتجزئة القسم إلى عدة دوائر، والاعتقاد الخاطئ لدى المديرين بأن التعلم التنظيمي يستلزم فقط إجراء دورات للتدريب وإعادة استنساخها دون جدوى وتخطيط،

وكذا محدودية معرفة المديرين بغايات التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، وقلة الحوافز المساندة لتطبيق هذا المفهوم والفهم الصحيح لأبعاد المنظمة المتعلمة من قبلهم، كما يمكن الإشارة أيضا إلى ذلك الروتين وضعف التفاعل مع المتغيرات المستجدة، وقلة الموارد المالية، وعدم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار، عدم استقرار العاملين، بالإضافة للمحسوبية في المشاركة في الدورات التدريبية، فضلا عن وجود أفراد يقاومون التغيير.

الفرع الرابع: العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

قبل التطرق الى العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة يجب أن نتطرق الى مفهوم المنظمة المتعلمة وأهم خصائصها:

أولاً: مفهوم المنظمة المتعلمة

هناك عدة مفاهيم للمنظمة المتعلمة ولعل اهمها الذي قدمه الباحث الأمريكي Peter Senge وهو أول من أرسى مبادئ المنظمة المتعلمة من خلال كتابه "the fifth disciplin" سنة 1990، حيث عرفها أنها: "المؤسسة التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل ومتعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي التي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير، وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، حيث يتعلم أفرادها ستمرار وبشكل جماعي (رواجية، 2014، صفحة 122).

أي أنها تلك المنظمات التي يقوم الأفراد فيها باستمرار التوسع في استخدام طاقاتهم وقدراتهم لخلق النتائج التي يرغبون فيها، وتكون في شكل جماعي ومستمر.

ثانياً: خصائص المنظمة المتعلمة

هناك العديد من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن قي المنظمات، كما أن السرعة في التعلم هي السمة الرئيسية التي تتصف بها المنظمة المتعلمة، والسمة الأساسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة، ولقد حدد Peter Senge في كتاب "the fifth disciplin" خصائص أساسية لهذه المنظمة منها (السكرانة، 2011، صفحة 51):

- تفكير النظم (الجميع جزء من نظام تداؤبي واحد مفتوح على البيئة الخارجية.

-البراعة الشخصية.

-النماذج الذهنية.

-بناء الرؤية المتقاسمة.

-بناء الفريق، فالهرمية تعمل ضد التعلم إذ أن عناصر المعرفة لا تتركز في القمة دون تقاسمها مع الأدنى.

ثالثاً: العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي

يوضح " Marquardt " العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي بأنها علاقة احتواء. فالمنظمة المتعلمة تركز اهتمامها على بنية العملية التعليمية، وتعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق المرونة والحرية في التفكير، وذلك يؤدي إلى ابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير. أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم ويكتسب الأعضاء المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة، وذلك يجعل التعلم التنظيمي عنصراً أساسياً من عناصر بناء المنظمة المتعلمة (Marquardt, 2002, p19).

ويشير هيجان إلى أن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي يمكن توضيحها من خلال ارتباط السبب بالنتيجة " حيث أنه لا يمكن أن تكون هناك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة للتعلم " (هيجان، 1998، صفحة 681).

المبحث الثاني: الإطار النظري للرشاقة الاستراتيجية

إن المؤسسات في هذه الأيام بحاجة كبيرة إلى القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية وكذلك السرعة في اتخاذ القرارات الصحيحة، وفي ظل الدرجة العالية من حالة عدم التأكد لظروف البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسات، وكذلك البيئة المضطربة بشكل مستمر فإن التخطيط الاستراتيجي بالطرق التقليدية لم يعد يجدي نفعا لذلك كان لا بد على هذه المؤسسات أن تستخدم الأساليب الإدارية الحديثة التي تمكنها من تجاوز هذه العقبات ومن أنجع هذه الأساليب الإدارية هو أسلوب الرشاقة الاستراتيجية، حيث يعتبر أحد الوسائل المهمة في إدارة هذا التغيير، وستعرض الدراسة الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلح الرشاقة الاستراتيجية.

وسيشمل هذا المبحث:

المطلب الأول: ماهية الرشاقة الاستراتيجية.

المطلب الثاني: مبادئ الرشاقة الاستراتيجية عناصرها ومحدداتها.

المطلب الثالث: أبعاد الرشاقة الإستراتيجية ومتطلبات تطبيقها.

المطلب الأول: ماهية الرشاقة الاستراتيجية

الفرع الأول: تعريف الرشاقة الإستراتيجية

قبل التعرف على مفهوم الرشاقة من الناحية الاستراتيجية لا بد من توضيح مفهوم الرشاقة بإطاره العام، فمن خلال مراجعة الأدبيات السابقة للمصطلح فقد وجد أن بعض الباحثين استبدلوا مصطلح الرشاقة بمصطلح خفة الحركة (Agility) وفي هذا الإطار ستعرض وجهات نظر الباحثين في هذا المفهوم.

الرشاقة لغة: هي مصدر رشق وتعني الخفة والسرعة في العمل (معجم الرائد)، أما في معجم (oxford) فمعنى الرشاقة (Agility) هو القدرة على التحرك السريع والسهل.

وقد ظهر مفهوم الرشاقة كمصطلح يستخدم في الأبحاث في بداية عام 1991 عبر جهود مجموعة من الباحثين في معهد (Iacocca) بجامعة لاهاي في دراسة بعنوان (ستراتيجية مؤسسات التصنيع في القرن الحادي والعشرين: من وجهة نظر خبراء الصناعة)، وقد حفزت هذه الدراسة الباحثين لعمل المزيد من الدراسات التي تتعلق بهذا المفهوم. (دماج، 2019، صفحة 346).

الاستراتيجية لغة: تعود جذور مصطلح الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي "Strategia" وتعني "فن الحرب"، لذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى الإدارة سيعني بصورة أولية على الأقل "فن الإدارة أو القيادة" (علي حسين علي وآخرون، 1999، صفحة 434)

الرشاقة الاستراتيجية اصطلاحاً:

تُشكل الرشاقة الإستراتيجية السمة المميزة للمنظمات المعاصرة، فقد قدمت بعض الدراسات النظرية والعملية، مفاهيم متنوعة للرشاقة الإستراتيجية بوصفها عاملاً مؤثراً في تفسير كيفية أداء المنظمات لأعمالها، بسرعة ودقة، وتمكنها من التفوق على منافسيها في بيئة أعمالها.

يعرف (Narasihman,2006,p443) الرشاقة الإستراتيجية على أنها "القدرة على استغلال الفرص التي تباطأ المنافسون في استغلالها، واجتياز الأزمات التي لم تستطع تجاوزها منظمات أخرى".

ويشير (العابدي، 2012، صفحة 154) إلى أنها "تجعل من المنظمة أكثر استجابة لاتجاهات السوق فضلاً عن تسليم المنتجات والخدمات بشكل أسرع. وبأقل كلفة مقارنة مع المنظمات غير الرشيقة".

ويعرف (Doz & Kosonen,2006,p98) الرشاقة الإستراتيجية بأنها تتمثل في "قدرة المنظمة على الاستمرار في إدراك، استكشاف والاستجابة باستخدام القدرات الملائمة لغرض استغلال الفرص باعتماد السرعة و المباغتة وخلق قدرة تنافسية".

و وفقاً لـ (Long,2000,p35-42) فإن الرشاقة الإستراتيجية تعني "القدرة على إنتاج المنتجات أو الخدمات المناسبة في المكان المناسب في الوقت المناسب بالسعر المناسب و للزبون المناسب".

ويعرف (Liu,2010,p4) الرشاقة الإستراتيجية هي "القدرة على الاستمرار والتكيف مع التوجه الإستراتيجي في الأعمال الأساسية، كتفسير للطموحات الإستراتيجية والظروف المتغيرة، ليس فقط إنتاج المنتجات والخدمات الجديدة، ولكن أيضا إيجاد طرق مبتكرة لرفع قيمة الشركة".

فيما يراها البعض "أساسا للبقاء في عالم الأعمال اليوم، وأنها وسيلة تحمل في طياتها الاختلاف بين استمرار بكون المنظمة لاعبا أساسيا أو أنها ذات أفكار متحجرة (قديمة أو بالية)". (نوي وضيف، 2011، صفحة 10)

ويؤكد (Tallon&Pinsonneault,2011,p2) على أنها "القدرة على الاكتشاف والاستجابة للفرص والتهديدات بكل سهولة، سرعة ومهارة".

كما أشار (Cutter,2006,p1-3) أن الرشاقة الإستراتيجية تعني "مدى قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات البيئية الخارجية الغامضة".

ويلاحظ أن الباحثين اتفقوا على سمات مشتركة في تعريفاتهم، وهي السرعة في الاستجابة ورد الفعل السريع والقدرة على مواجهة التغيرات غير المتوقعة سواء كانت من داخل المنظمة أو من خارجها.

ويمكن في الأخير أن نعرف الرشاقة الاستراتيجية على أنها:

قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات في الوقت المناسب وبكفاءة، وذلك لمواكبة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، من اجل تحقيق اهدافها والاستقرار والديمومة وبالتالي تمكنها من فرض نفسها والتغلب على المنافسين.

الفرع الثاني: أهمية الرشاقة الاستراتيجية

تؤكد الدراسات والأدبيات السابقة أن الرشاقة الإستراتيجية هي إحدى المتطلبات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها ونموها، وترجع أسباب حاجة المنظمات إلى الرشاقة الإستراتيجية لأهمية استجابة المنظمات للتغيير في بيئة العمل، إذ يرى (Becker,2007,p1-9) أن المنظمات بحاجة إلى الرشاقة الإستراتيجية، كما أن تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب بدوره الرشاقة في أحداثه، ويبين أن تزايد حدة المنافسة فرض الحاجة إلى الرشاقة الإستراتيجية لزيادة القدرة التنافسية لدى المنظمة، ويشير إلى أن أسباب حاجة المنظمات للرشاقة الإستراتيجية تكمن في وجود الميزة التنافسية في الوقت الحاضر، مما يتوجب على منظمات الأعمال استخلاص الفرص المتاحة، واقتناص الأفضل منها، إذ إن معظم منظمات الأعمال ينتهي عملها ليس لأنها ترتكب الأخطاء، بل لأنها تستمر في فعل الأعمال المعتادة بعيدا عن كونها صحيحة.

إن المنظمات تتميز بالكفاءة في مرحلة معينة، وقد تتفوق على غيرها، وللحفاظ على هذا التميز والتفوق ينبغي اعتماد الرشاقة الإستراتيجية كوسيلة فعالة للدخول إلى عالم المستقبل، وعلى العكس من ذلك قد تصل المنظمة إلى عدم المرونة والجمود بمرور الوقت، إذا لم تكن يقظة لما يحيطها من تغيرات، واقتناصها للفرص التي تستدعي الرشاقة الإستراتيجية لديها.

إن المنظمة التي لا تحافظ على الرقابة الإستراتيجية ستصبح بمرور الزمن منظمة جامدة غير قادرة على الاستمرارية، وتوجد ثلاث قدرات جوهرية رئيسية للرقابة الاستراتيجية هي الحساسية الإستراتيجية، وسيولة الموارد، والالتزام الجماعي.

حيث إن امتلاك هذه القدرات يمكن المنظمة من أن تكون رشيقة، وعند عدم امتلاكها لواحدة منها أو أكثر، ومع مرور الزمن تتحول إلى منظمة ساكنة غير قادرة على المنافسة ومواجهة المنظمات الأخرى. (Kosonen,2007,p1-12)

كما يمكن توضيح أهمية الرقابة الاستراتيجية من خلال النقاط التالية: (الموسوي، 2018، صفحة 446)

-تمكن الرقابة الاستراتيجية المنظمات من الاستفادة من الفرص المتاحة في ظل السوق المضطربة، وهذا لا يعني عدم وجود استراتيجية، ولكنها بديل للتخطيط الاستراتيجي.

-تتم بوجود مفهوم مشترك ومتكامل بين الاستراتيجيات وتنفيذها.

-تؤكد الرقابة الاستراتيجية التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة.

-تمثل الرقابة الاستراتيجية مفتاح النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية؛ لأنها تمكن المنظمة من السيطرة والتكيف مع التغيرات الطارئة.

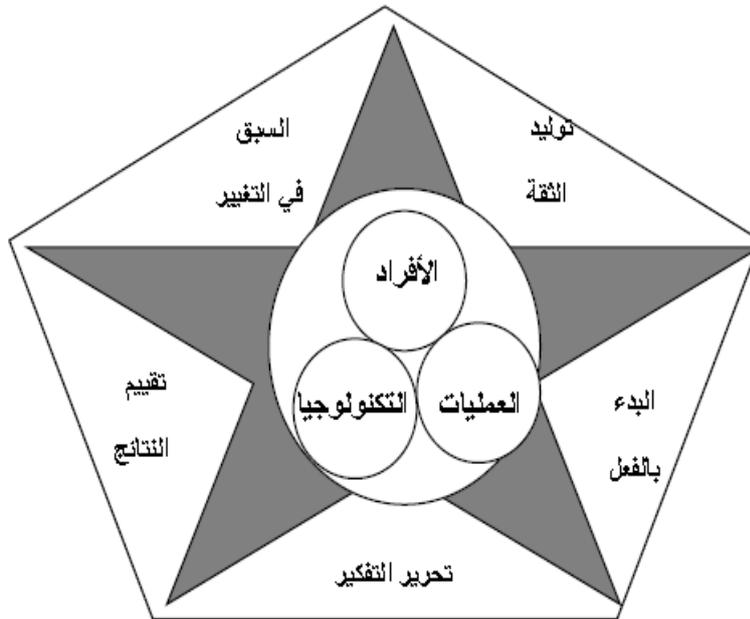
الفرع الثالث: أهداف الرقابة الاستراتيجية

تسعى المنظمات اليوم إلى أن تكون رشيقة إستراتيجيا لتحقيق مجموعة أهداف، تتمثل في إطار المعادلة الآتية:

أهداف الرقابة الإستراتيجية = توليد التركيز + السرعة + مرونة المنظمة. (نوي وضييف، 2011، صفحة 7)

وتندرج أهداف الرقابة الإستراتيجية في إطار يعرف بنموذج الرقابة الإستراتيجية.

الشكل (1-2): أهداف الرشاقة الإستراتيجية



المصدر: نوي طه، وضيف احمد، الاستعداد للتغيير الإستراتيجي من خلال تفعيل دور التكنولوجيا بالمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2011، ص 8.

يتضح من الشكل أعلاه أن تطبيق نموذج الرشاقة الإستراتيجية يتطلب امتلاك المنظمة لمجموعة من القدرات التنظيمية (ومنها القدرات التكنولوجية)، إذ إن هناك علاقة تكامل بين أبعاد أو عناصر نموذج الرشاقة والقدرات التنظيمية المتمثلة بـ (الأفراد، والتكنولوجيا، والعمليات)، وتتضح حالة التكامل بينهما من خلال الجدول التالي

الجدور رقم (1-1): علاقة التكامل بين عناصر نموذج الرشاقة والقدرات التنظيمية

نموذج الرشاقة الإستراتيجية	قدرات المؤسسة (الأفراد، والتكنولوجيا، والعمليات)
1 . السبق في التغيير	<ul style="list-style-type: none"> ● الفهم الجيد للقوى التي تسبب التغيير. ● القياسات الرئيسة لمتابعة موجهات الأعمال الأساسية. ● الإدراك والوعي القوي والإحاطة ببيئة الأعمال.
2 . توليد الثقة	<ul style="list-style-type: none"> ● فعالية الممارسات القيادية. ● التوافق بين الموارد والأولويات كأدوات لتحقيق الميزة التنافسية. ● الالتزام ببناء فريق العمل الصحيح ومهارات تحقق التميز.
3 . البدء بالفعل	<ul style="list-style-type: none"> ● نظام فاعل لمواكبة التركيز والأولويات في الأعمال. ● قدرات فاعلة لصنع القرار في المستويات الدنيا. ● ثقافة مشجعة وواسعة الحيلة على التوجه للعمل.

<ul style="list-style-type: none"> ● مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع. ● تحسين العمليات والمنتجات بشكل أكثر من المتوقع. ● تشجيع المشاركة وتوليد الأفكار في كل المستويات. 	<p>4 . تحرير الفكر</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● تطوير بطاقة أداء المنظمة بشكل يحقق التوازن بين المقاييس الرئيسية. ● أن يكون لكل وحدة أعمال أو وحدة وظيفية مقاييس رئيسة متوافقة. ● تحسين التعلم يعد جزءاً من أجزاء تقييم النتائج. ● توفر النتائج تغذية راجعة. 	<p>5 . تقييم النتائج</p>

المصدر: نوي طه، وضيف احمد، الاستعداد للتغيير الإستراتيجي من خلال تفعيل دور التكنولوجيا بالمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2011، ص 8.

المطلب الثاني: مبادئ الرقابة الاستراتيجية عناصرها ومحدداتها

الفرع الأول: المبادئ الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الرشيقية

حتى تحقق المنظمات الرشيقية أهدافها الرئيسية يجب أن تركز على مجموعة من المبادئ الأساسية التي لا يمكن لهذا الأسلوب أن ينجح من دونها وقد أعطى "Jeffrey Liker" في كتابه "منهج تويوتا" "The Toyota way" أربعة عشرة مبدأ تقوم عليه فلسفة الإدارة الرشيقية وهي: (مهدي والطيب، 2019، صفحة 32-35)

-المبدأ الأول : تركيز قرارات المؤسسة التسييرية على فلسفة طويلة الأمد والقبول بالتكاليف على المدى القصير.

-المبدأ الثاني : خلق تدفق مستمر في عمليات المؤسسة من أجل مواجهة المشاكل.

-المبدأ الثالث : اعتماد نظام السحب بدل الدفع من أجل اجتناب الإنتاج الزائد.

-المبدأ الرابع : انسيابية الأنشطة من خلال عدم عرقلة العمليات وبيروقراطيتها.

-المبدأ الخامس : التأكيد في ثقافة المؤسسة على ضرورة التوقف عند الحاجة وفي الوقت المناسب من أجل معالجة المشاكل قصد ضمان مستوى جيد للجودة من أول إنتاج.

-المبدأ السادس : تنمية وتوصيف العمليات الإنتاجية وإتباع قاعدة التحسين المستمر.

-المبدأ السابع: التسيير المرئي: أي يجب أن تكون كل القواعد والأساليب التسييرية واضحة لكل ومعروفة عند الجميع مما يمكن من عدم بقاء الأخطاء متخفية.

-المبدأ الثامن : استعمال فقط التكنولوجيا المحرّبة في عملية الإنتاج وذلك لتفادي الوقوع في الأخطاء وهدر الوقت والموارد.

-المبدأ التاسع : تكوين أشخاص قياديين على دراية كافية بتفاصيل كل العمليات داخل المؤسسة وقادرين على تكريس ثقافة وفلسفة المؤسسة بطريقتهم الخاصة.

- المبدأ العاشر : تكوين فرق عمل متخصصة في الجودة تتبع فلسفة المؤسسة.
- المبدأ الحادي عشر : احترام الشركاء والموردين وتشجيعهم بالسعي دوما نحو الأفضل والتحسين.
- المبدأ الثاني عشر : تكريس مبدأ العمل الميداني من اجل معرفة ماذا يجري بالضبط وفهم الوضعية بالشكل الصحيح.
- المبدأ الثالث عشر : اتخاذ القرارات بروية ومن دون تسرع وبالتوافق مع الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل المحيطة.
- المبدأ الرابع عشر : على المؤسسة أن تبقى دائما في طريق التعلم وتتبع أسباب مشاكل المؤسسة والعمل على حلها لفكرة التحسين المستمر.

الفرع الثاني: عناصر الرشاقة الاستراتيجية

لخص (Sherehiy,2008,p9-10) العناصر الرئيسة للرشاقة الإستراتيجية:

- الاستجابة السريعة للتغير .
- السرعة والمرونة.
- القدرة على استغلال الفرص المتاحة.
- منتجات ذات جودة عالية ومخصصة للغاية.
- منتجات وخدمات تتصف بالمعلومات العالية ومحتوى القيمة المضافة.
- تعبئة المقدرات الجوهرية.
- التكامل المؤسسي الداخلي والتكامل ما بين المؤسسات بعضها البعض.
- استغلال القدرات التكنولوجية.
- التجاوب مع المتغيرات في بيئة العمل الخارجية.

الفرع الثالث: قدرات الرشاقة الاستراتيجية والمنظمات الرشيقة

هي الخصائص التنظيمية التي ينبغي أن تنشأ من أجل تطوير قدرة المنظمة للاستجابة لحالات متغيرة بسرعة تتضمن هذه القدرات وهي كالتالي: (Dehaghi & Navabakhsh,2014,p67)

1. **المرونة:** وتشمل القدرة على إنتاج وتوفير مختلف المنتجات وتحقيق أهداف مختلفة مع ذات المعدات والموارد، تتألف من أربعة مجالات وتشمل:
 - المرونة في حجم المنتج.
 - المرونة في تنوع المنتجات.

- المرونة للمنظمة.

- مرونة الأفراد.

2. السرعة: القدرة على إجراء العمليات بسرعة التي تشمل:

- السرعة في إدخال منتجات جديدة إلى السوق.

- سرعة تسليم المنتجات في الوقت المناسب.

- السرعة في وقت العملية.

- السرعة في إنتاج النماذج الأولى مما يجعل المنتج يتسم بالسرعة في جميع النواحي.

3. القدرة على الاستجابة: القدرة على التعرف والاستجابة للمتغيرات السريعة الذي يتكون من:

- الشعور والفهم والتنبؤ بالمتغيرات.

- استجابة فورية وسريعة للتغيير.

- إنشاء وتعديل وتحسين التغييرات.

- القدرة على تحديث المنتج.

- الاستجابة لملاحظات الزبائن.

4. الكفاءة: وتشمل مجموعة واسعة من قدرات إنتاجية الأنشطة المقدمة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية وتشمل هذه

العوامل ما يلي:

- المنظور الاستراتيجي.

- تكنولوجيا البرمجيات والأجهزة المناسبة.

- جودة المنتج.

- فعالية التكلفة بمستوى عال من تقديمات المنتج الجديد.

- إدارة التغيير.

- القدرة على المعرفة.

- كفاءة الموارد البشرية.

- تكامل كفاءة العمليات وفعاليتها.

- التنسيق الداخلي والخارجي.

وفي هذا الصدد ، تتشكل منظمات مختلفة ومن بينها واحدة من أفضل وأحدث أشكال المنظمات وهي (المنظمة الرشيقة) وتستند المنظمة الرشيقة على دمج نظام تكنولوجيا المعلومات ، والافراد والعمليات التجارية داخل منظمة منسقة ومرنة قادرة على الاستجابة بسرعة للأحداث والتغيرات في البيئة ، وتطبق هذ المنظمات مبادئ الرشاقة المعتمدة على استبعاد ما يقرب من الأساليب القديمة لعمل الوظائف والتي هي في ذات الوقت مناسبة لعمليات تقليدية ثابتة، وبما أن العديد من المنظمات قد أدركت الدور الحيوي للاستجابة السريعة لظروف السوق غير المستقرة ، وعليه ينبغي تصميم كل شركة كمنظمة رشيقة من أجل الاستجابة للظروف المتغيرة الداخلية والخارجية، وتعد المنظمة الافتراضية هي عينة مثالية من المنظمات الرشيقة.

كما ان المنظمة الرشيقة تعمل على دمج العمليات التنظيمية والأفراد مع التكنولوجيا العالية بحيث يمكن تلبية احتياجات الزبائن للمنتجات والخدمات ذات الجودة العالية ، وتعمل الرشاقة التنظيمية على استعمال استراتيجية ناجحة في أسواق تنافسية بالرغم من وجود الاختلافات في احتياجات الزبائن ، ويجب على المنظمة الرشيقة أن يكون لديها مجموعة من القدرات للاستجابة للتغيرات المحيطة، لأنها أكثر قلقا بالتعامل مع التغيرات المحيطة، وان عدم القدرة على التنبؤ تجعل هنالك ميل للتحرك بسرعة للتعامل مع الحالات الطارئة ، وبالتالي فإنها تحتاج الى عدد من القدرات التي تسمى (بالقدرات الرشيقة) لمواجهة التغيرات المحيطة وحالات الالاتأكد وهي كالتالي(علوان، 2015، صفحة 16):

- الاستجابة (رد الفعل) : القدرة على تحديد التغيرات وسرعة الاستجابة لها، بحيث يمكن معالجتها.
- المنافسة: القدرة على تحقيق فعال الغايات والأهداف التنظيمية.
- المرونة / التقبل: لقدرة على تطوير العمليات المختلفة وتحقيق الأهداف المختلفة من خلال استعمال مرافق مماثلة.
- السرعة / الرشاقة / الحدة: القدرة على فعل الأشياء في أسرع وقت ممكن عن طريق هذ العناصر الأربعة.

يجب الاهتمام بالقدرات الاستراتيجية لتكون المنظمة رشيقة، وبالتالي يجب النظر في تنظيم هذه المقدرات، لان الرشاقة تتطلب رد فعل في مختلف المجالات مثل الاستراتيجيات والتكنولوجيات، والافراد، والعمليات.

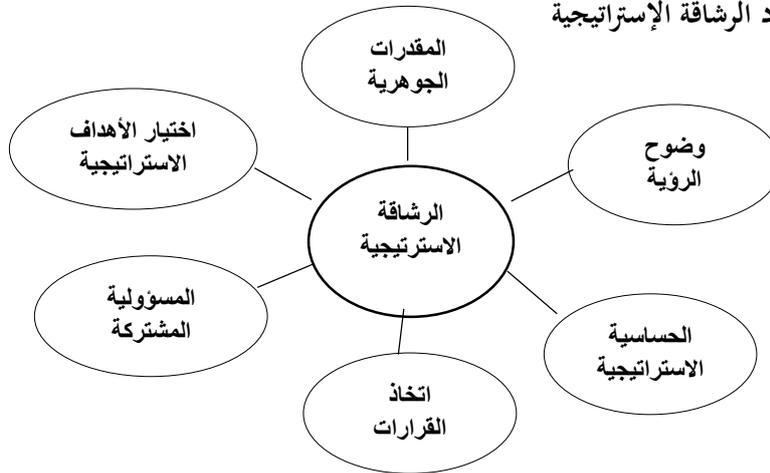
المطلب الثالث: أبعاد الرشاقة الإستراتيجية ومتطلبات تطبيقها

الفرع الأول: أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

في إطار سعي المنظمات للحصول على الرشاقة الاستراتيجية، وتحقيق اهدافها ذات الأهمية الكبيرة في بقاء واستمرار المنظمات في إطار البيئة المتغيرة، نجد على ان هنالك من يؤكد على ضرورة اهتمام المنظمات بالاجابة على تساؤل مفاده كيف يمكن للمنظمة أن تصبح أكثر رشاقة؟

وفي اطار الاجابة على هذا التساؤل تم قياس الرشاقة الاستراتيجية بمجموعة من المحددات وهي (التخطيط الاستراتيجي ، إدارة الموارد البشرية ، تكنولوجيا المعلومات ، التنظيم ، المقدرات الجوهرية ، وضوح الرؤية ، اختيار الاهداف الاستراتيجية ،المسؤولية المشتركة ، اتخاذ الاجراءات ، تمكين العاملين ، الهيكل العضوي ، التعلم التنظيمي)، كما أن بعض الباحثين عدوا التكامل والكفاءة العمل الجماعي ، التكنولوجيا ، الجودة ، التحول ، المشاركة ، السوق ، التعليم والرعاية الاجتماعية ، بوصفها عناصر الرشاقة ، وأن هنالك أربعة من هذ العناصر تعد جوانب أساسية للرشاقة وهي الاستراتيجية ، التكنولوجيا ، النظم ، والقوة البشرية ومن خلال مراجعة عدد من الاستراتيجيات المعاصرة، وخاصة بالرشاقة الاستراتيجية نجد أن الباحثون أمثال (Oyedijo, 2012; Alzoubi , 2011; & Abu-Radi,2013;Long 2000;Douglas2012) وبناء على ذلك تم الاعتماد على محددات الرشاقة الاستراتيجية (المقدرات الجوهرية، وضوح الرؤية، الالتزام الجماعي، اتخاذ القرارات، الأهداف الاستراتيجية)، وكانت هذه الأبعاد الأكثر تكرارا واستخداما من قبل الباحثين في دراساتهم السابقة.

الشكل (3-1) أبعاد الرشاقة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على دراسة كلا من

(Oyedijo, 2012,p14 & Alzoubi , 2011,p78 & Abu-Radi,2013,p90)

1- الحساسية الاستراتيجية:

وهي تعني الانفتاح والاستبصار والاستشعار على قدر كبير من المعلومات من خلال الحفاظ على العلاقات مع مجموعة متنوعة من الأفراد والمنظمات وهي قدرة المنظمة على تحديد التغيرات في البيئة وفهمها من خلال تحديد وفهم الفرص المواتية بشكل أسرع من المنافسين (Kettunen,2010,p11) ، أي بمعنى آخر تمثل حدة الإدراك والوعي المبكر للاتجاهات البيئية وفي الوقت المناسب (Doz&Kosonen, 2008,p96)، فيما اعتبرها (Ofoeghu & AKanbi) البصيرة Insight وتعني الانفتاح على أكبر قدر ممكن من المعلومات والاستخبارات والابتكارات الممكنة عن طريق خلق علاقات مع مجموعة معينة من الافراد والمنظمات (Ofoeghu&Akanbi,2012,p155).

2- المقدرات الجوهرية

هي المهارات الخاصة بالمنظمة والسمات المعرفية الموجهة نحو تحقيق أعلى المستويات الممكنة من رضا الزبائن مقارنة مع المنافسين، وتمثل وعي وإدراك المنظمة بالمقدرات المطلوبة لكيفية أداء العمل، إذ إنَّ المنظمة التي لا تدرك قدراتها الأساسية ستسري عملية تعقب الفرص لها بشكل سيئ، وهنا من الضروري إيجاد وتحديد القائمة الخاصة بالمهارات والمعرفة التي تتناسق مع المقدرة الجوهرية لها (Long,2000,25)، ويراها آخرون بأنَّها: وعي المنظمة للقدرات، وكيف يمكن استخدام هذه القدرات لخلق قيمة للزبائن (فاضل وعبد الرحيم، 2016، صفحة 119)، وتتخذ المقدرات الجوهرية أشكالاً مختلفة، مثل: (المهارات التقنية، والنظرية، والعملية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها)، وتزود المقدرات الجوهرية المنظمة بالسرعة والاستقرار المطلوب للرشاقة الاستراتيجية، حيث إنَّه إذا لم تفهم المنظمة مقدراتها فإنَّها ستسعى للفرص، وهي غير مستعدة لاستغلالها (Abu Radi, 2013,p 21).

3- وضوح الرؤية:

توفر للمنظمة السرعة الضرورية للتنفيذ والاستقرار المطلوب في استثمار أو استغلال الفرص المتاحة كلما أمكن ذلك، والرؤية هي عملية واقعية ذات مصداقية أكثر جاذبية للمستقبل، فعندما تواجه المنظمات تحديات معقدة في ظل بيئة أعمال متقلبة، توفر لها رؤية بالسرعة اللازمة لتنفيذها، وتركز على جميع الشركاء في سلسلة القيمة، وتدفعها نحو استغلال الفرص المرتبطة بها (Abu Radi, 2013,p 21)، وهي أيضاً الطموح والاتجاه المستقبلي الذي تعمل المنظمة على محاولة بنائه، اعتماداً على ما تمتلكه من قدرة على معرفة ظروفها الداخلية، ومحاولة استبصار الظروف الخارجية (هنية، 2016، صفحة 18) وتكمن أهمية الرؤية حيث تساعد على توضيح الاتجاه العام للتغيير، إن الرؤية تبسط الآلاف من القرارات التفصيلية، كما أنَّها تحفز العاملين لاتخاذ الأفعال الصحيحة وفق الاتجاه المعلن، وكذلك فهي تساعد على تنسيق مختلف أفعال العاملين بسرعة وبطريقة كفؤة إذا ما كانت الرؤية مستلهمة بأسلوب صحيح من قبل هؤلاء العاملين والإدارات.

4- المسؤولية المشتركة:

هي عبارة عن مشاركة سلسلة القيمة الخاصة بجميع الشركاء في صنع القرارات التنظيمية، مع محاسبة مشتركة للمخرجات (فاضل وعبد الرحيم، 2016، صفحة 119)، و يُشير الالتزام الجماعي إلى مسؤولية أطراف فاعلة ومتعددة ومدى مساهمتها في تحقيق

نتائج ومخرجات بشكل منفصل بدلاً من الاعتماد على تكوين نتائج بشكل تراكمي ، وتمثل مقياساً للمدى والقيمة المتراكمة للمنظمة من خلال بناء علاقات مع شركاء سلسلة القيمة، فعلاقتها مع الزبون مساهمة في خلق القيمة، لذا فإنَّ علاقات المنظمة مع شركاء سلسلة القيمة يمكن أن يخلق القيمة ويمكن أن يُدمرها (Khoshnood& Nematizadeh,2017,p 222) .

ويوضح (هنية، 2016، صفحة 18) الالتزام الجماعي على أنه ناشيء من تضافر العمل بشكل مشترك؛ أي أنَّ هذا المصطلح ناجم عن المسؤولية التعاونية، وأنَّ ذلك سوف يشمل العديد من الأمثلة كما في حرب الائتلاف والتحالفات الاستراتيجية، سواءً في المعنى التجاري والعملية أو في المجال السياسي.

5- سرعة الاستجابة:

هي قدرة المنظمة على استخدام القدرات الخاصة بها وقدرات سلسلة القيمة الخاصة بشركائها استراتيجياً للحصول على النتائج والمخرجات (فاضل وعبد الرحيم، 2016، صفحة 119)، فيما يرى (Ojha,2008,p67) بأنَّها: تمثل قدرة المنظمة على استخدام قدرات شركاء سلسلة القيمة الخاصة بها بشكل استراتيجي للحصول على أفضل النتائج في الأعمال.

ويعكس المفهوم درجة التوجه نحو العمل الذي يوضح قدرة المنظمة على اتخاذ إجراء معين للفرص المتاحة لها، مثل فرص تقديم منتج جديد، ولكن تختلف في سرعة الاستجابة والنظرة الشاملة، أي أنَّ وظيفة هذا البعد هو أن توضع المنظمة في حالة حركة مستمرة؛ لأنَّ ذلك يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق الكفاءة والفعالية (Idris & AL Rubaie,2013,p71).

ويرى الباحثان أنَّ اعتماد المنظمات لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية السابقة يساعدها على اغتنام الفرص وتجنب التهديدات التي تنتج من الظروف البيئية المتسارعة التغيير، من خلال خلق استراتيجيات جديدة أكثر تكيفاً مع الظروف، وتفهم نقاط قوتها وضعفها ومواطن تفوقها؛ مما يمنحها قدرًا أكبر من المرونة والتفوق على منافسيها، مع الحفاظ على عملائها، وضمان ولائهم لها، واستقطاب عملاء جدد، وتوفير التكلفة وتحسين الجودة.

6- اختيار الأهداف الاستراتيجية:

تمتلك أي منظمة مهما كان حجمها كبيراً أم صغيراً أو اختلاف نشاطها إنتاجياً أو خدمياً هدفاً أو مجموعة من الأهداف، واختيار الأهداف الاستراتيجية يرتبط برسالة المنظمة ويتم صياغتها من قبل الإدارة العليا، وغالباً ما تكون الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتأهيل أو تعزيز أو تطوير قدراتها للمواءمة مع الفرص الحالية أو الناشئة، فهو غاية ومسعى كل منظمة تريد أن تحقق نجاحها (Abu Radi, 2013,p 21)، وتمثل الأهداف الاستراتيجية النتائج التي تسعى المنظمات لتحقيقها، بمعنى أنَّها وضع مستقبلي تطمح المنظمة للوصول إليه، حيث تعتبر الأهداف الأساس المنطقي والموجه الفعلي لجميع المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، كما و تُمثل الأهداف التوجه الاستراتيجي الذي يحمل الطموح والتحدي طويل الأجل من تحقيق التميز والريادة في مجال معين (رضوان، 2014، صفحة 7).

الفرع الثاني: الرشاقة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقها

هناك متطلبات ضرورية لنجاح تطبيق الرشاقة الإستراتيجية خاصة في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع مما يجعل الرشاقة الاستراتيجية وسيلة ضرورية الاستخدام وصعبة التطبيق، يذكر هذه المتطلبات (Doz & Kosonen,2006,p8):

- متطلبات إدراكية: تعني رؤية جديدة بجذور قديمة وخلق اتجاه واضح ورؤية مشتركة (وجهات نظر متعددة) .
- متطلبات منظمية: بناء عمليات جديدة تؤدي إلى التكامل لهياكل المنظمات وتمايزها.
- متطلبات علاقاتية: نمط ثابت من العلاقات التي تبدأ من الإدارة العليا أو من القمة.
- متطلبات عاطفية: الالتزام والتماسك لتقليل التوتر ومواجهة النزاعات التي قد تعصف بالمنظمة.

وهناك مجموعة من الأمور يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار ولخصت متطلبات تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات فيما يلي:

- قدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات واتخاذ الإجراءات لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في بيئة سريعة التغير باعتماد المرونة الاستراتيجية.
- امتلاك المنظمة أنظمة معلومات فاعلة تعمل على توفير المعلومات من مصادر متنوعة .
- قدرة المنظمة على تحديد الأعمال والقدرات الجوهرية لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية
- امتلاك المنظمة للقادة الأقوياء الذين لهم سجل حافل بالإنجازات .
- ضرورة توافر علاقات تعاونية بين العاملين وتكامل للأعمال في كافة مستويات المنظمة.
- توفير المناخ التنظيمي المشجع على الإبداع والتميز.
- تشجيع التعلم والمشاركة بالمعرفة وتوليد الأفكار الجديدة في كل المستويات .
- توافر نظام موارد بشرية مساندة لتقييم أسباب التغيرات المفاجئة في خطط العمل والعمل على التكيف معها .
- توافر الثقة وتوازن السلطة بين الشركاء لتمكين المنظمات من المشاركة في المعرفة التي تسهم بدورها في صنع قرار أفضل
- تمكين المنظمة للانتقال إلى المرونة والرشاقة بدلا من الصلابة والجمود.

ان تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في المنظمات يتطلب توافر القادة والمسيرين والموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارات العالية وامتلاكهم للمعرفة والتكنولوجيا، كما يتطلب على المؤسسة وضع هيكل تنظيمي مرن يدعم العلاقات التعاونية بين مستويات الادارة واشراك العاملين في اتخاذ القرار، وتوفير مناخ مناسب للعمل الذي يدعم الابتكار.

المبحث الثالث: التعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية

المطلب الأول: العلاقة بين التعلم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية

تؤثر قدرة المنظمة على التعلم من خبراتها ومن تجارب المنظمات الأخرى، على مرونتها الاستراتيجية، وذلك من خلال ما توفره ممارسات التعلم على مختلف المستويات والمراحل التي تمر بها المنظمة، من معارف وخبرات ومهارات جديدة أو مطورة، تساهم في خلق رؤى وتبصرات جديدة، وترفع من مستوى إدراك المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية وبالتالي تطور حساسيتها للمتغيرات المستمرة، وهذا ما تؤكدته العديد من الدراسات التي تناولت كلا من التعلم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية

تؤكد دراسة (Santos-Vijande et al, 2011) أن التعلم التنظيمي من خلال العمليات الأربع المكونة له (اكتساب المعرفة، تشارك المعرفة، إيجاد تفسير للمعرفة، تطبيق المعرفة) يرتبط بصورة إيجابية مع المرونة الاستراتيجية للمنظمة. فالمنظمات المتعلمة تحصل على المعلومات المستقبلية والحالية المتعلقة بسوق المنافسة والتي تساعد على التنبؤ بالمتغيرات والتكيف معها، كذلك فإن التعلم التنظيمي ينطوي على مراجعة النماذج الذهنية السائدة والممارسات التنظيمية وبالتالي فإن المنظمات التي تتعلم ستمتلك قدرة أكبر على إعادة هيكلة عملياتها .

ويشير McNiff إلى ضرورة تبني النماذج التوليدية للتعلم بهدف رفع قدرة المنظمة مع حقيقة واقعها المتمثلة بالتغير المستمر لكل مكونات البيئة الخارجية. هذا التحليل يرى التعلم التنظيمي كممارسة تعطي المنظمة قدرة أعلى من المرونة مقارنة بمنافسيها، تمكنها من مواجهة المخاطر المحيطة بها، واقتناص الفرص المتاحة، وتغيير الشكل الحالي للسوق الذي تنافس فيه، وبالتالي فإن امتلاك المنظمة لمزيد من الخبرات المتراكمة، يعزز من قدرتها المستمرة على الاستجابة بفعالية لبيئتها بل على إعادة هيكلتها (Santos-Vijande et al,2011).

كما أثبتت دراسة (Kontoghiorghes, Awbre& Feurig, 2005) وجود درجة عالية من الارتباط بين مجموعة من أبعاد المنظمة المتعلمة وقدرة المنظمة على التكيف السريع مع المتغيرات، وقد شملت تلك الأبعاد كلا مما يلي: الاتصالات المفتوحة ومشاركة المعلومات، تشجيع المخاطرة والأفكار الجديدة، توفر الموارد والوقت والحقائق والمعلومات لأداء العمل بطريقة مهنية، وفي نفس السياق، تشير إحدى الدراسات التي أجريت على 212 شركة في الصين، إلى أن قدرة المنظمة على التعلم تمتلك تأثير إيجابي على درجة المرونة الاستراتيجية، كما أنها تتوسط العلاقة بين التمكين التنظيمي وبين المرونة الاستراتيجية (Chen,2012).

ومع تحليل نموذج (Rynor,2001) لدورة تحقيق المرونة الاستراتيجية، يمكن ملاحظة محورية الدور الذي يشغله التعلم التنظيمي في كل من المراحل الأربعة المكونة له، ولا سيما في مرحلتى استقراء المستقبل، والتنفيذ، ففي المرحلة الأولى يحتاج صانعو القرار إلى المعلومات والمعارف المتعلقة بسلوك البيئتين الداخلية والخارجية بهدف تحديد العوامل والعناصر التي تؤدي إلى حدوث تغيرات في بيئة المنظمة، وكذلك الاحتمالات المتوقعة لها. وفي مرحلة بناء الاستراتيجيات فإن خبرات قادة المنظمة، وكذلك التجارب السابقة التي مرت بها المنظمة، فضلا عن تجارب المنظمات الأخرى، تبدو ذات تأثير محتمل على طبيعة الاستراتيجيات المختلفة التي تتولد عن هذه المرحلة، وبالنسبة لمرحلة الحصول على الموارد، فإن المعرفة المتراكمة لدى المنظمة ومهارات التفكير الاستراتيجي المرتبطة بها تؤثر

على القرارات التي يتوجب اتخاذها في هذه المرحلة ولاسيما تلك المتمحورة حول الاستثمار في الخيارات أو البدائل الحقيقية المرتبطة بالأصول اللازمة لتنفيذ عناصر الاستراتيجيات الظرفية .

وأخيرا فإن مرحلة التنفيذ، والتي تتضمن في أحد جوانبها قيام المنظمة بمتابعة ومراقبة عناصر البيئتين الداخلية والخارجية كالمتغيرات التنافسية، والقوانين الناظمة، وسلوك الزبائن وأداء العاملين وغيرها، الأمر الذي يمكن تحقيقه عبر ممارسة المنظمة للتعليم بمراحله الأربعة وعلى نحو مستمر، بما يضمن تدفقا وتجديدا مستمرا لقاعدة معلومات ومعارف المنظمة، ويجعلها على ارتباط دائم مع كل ما يؤثر على أنشطتها وقدرتها على تنفيذ استراتيجياتها.

وفي المقابل فإن ضعف عملية التعلم التنظيمي، يمكن اعتبارها أحد أبرز المعوقات التي تحد من مرونة المنظمة، كون أن ضعف الحساسية التنظيمية والنفسية للتغذية الراجعة السلبية في مقدمة معوقات المرونة الاستراتيجية، فقيادة المنظمة قد يلتزمون بأساليب عمل أثبتت نجاحها مسبقا من دون السعي إلى التغيير، وسرعان ما يتم تعلم تلك الذهنية من قبل مختلف أفراد المنظمة مما يؤدي إلى نوع من العطالة التنظيمية بمعنى انخفاض قدرة المنظمة ككل على الأخذ بعين الاعتبار التغذية العكسية غير التقليدية الآتية من المحيط، والتعامل معها على أنها مجرد استثناء من نظام سليم (Shimizu & Hitt,2004).

وهنا يحذر March و Levit (1988) من الوقوع فيما أسموه "فخ الكفاءة (Competency Trap)" والذي يعني إصرار المنظمات على الالتزام بمجال محدد من المهارات أو الحلول التي يمتلكونها مما يفقدها القدرة على التجاوب مع مختلف المشكلات التي تواجهها وعلى تجربة ممارسات وحلول وفرص جديدة، بل يتم التركيز على البدائل المعروفة والمجربة (Well-Known Alternatives)، وبالتالي قد يتوجب على المنظمة أن تعمل على استبعاد معارف أو ممارسات سابقة بهدف استيعاب معارف ومهارات جديدة تسمح لها بالتكيف المستمر مع بيئتها وتطوير مرونتها الاستراتيجية ، وكذلك فإن "التعلم الوهمي" يعتبر من أهم معوقات المرونة الاستراتيجية والتعلم السليم على حد سواء، حيث يظهر هذا النوع عندما تلجأ المنظمات - عن جهل أو قصد- إلى تفسير النتائج التي تم التوصل إليها بطريقة خاطئة على أنها نجاح، وبالتالي تحاول الحفاظ على أوضاعها الراهنة (الرشودي، 2007).

المطلب الثاني: العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية

ويقدم (Ortebland, 2004) بعد دراسة متعمقة لأدبيات المنظمة المتعلمة وتجارب الممارسين في هذا المجال، نموذجا متكاملًا للمنظمة المتعلمة، تضمن جملة من الأبعاد والمتطلبات التي تحفز التعلم كما حدد من خلاله الرشاقة في سلوك المنظمة كنتيجة نهائية وحيدة تستهدفها المنظمة من ممارستها للتعلم. حيث أشار من خلال النموذج إلى أن الرشاقة تتطلب هياكل تنظيمية مرنة، غير مركزية، ومعتمدة على فرق العمل، كما تتطلب تعلم كيفية أداء الفرق لمهامها جنبًا إلى جنب مع التعلم من خلال بعض البرامج الرسمية التي تقدمها المنظمة، ولكن القدر الأكبر من التعلم يتم من خلال العمل والمهام التي يؤديها الأفراد الذين يتلقون تغذية عكسية عن أدائهم، الأمر الذي يؤدي إلى اكتساب معارف حول كيفية تحسين الأداء، يتم حفظها تباعا ضمن الذاكرة التنظيمية، ووفق النموذج فإن جميع عمليات التعلم يتم تسهيل حدوثها من خلال وجود مناخ تنظيمي داعم ومن خلال معرفة وفهم كيفية تعلم الأفراد والمنظمات على حد سواء، وتحمل العوامل التنظيمية والثقافية والهيكليّة المؤثرة على تعلم المنظمات موقعا متقدمة من حيث ارتباطها

بمستوى الرقابة الاستراتيجية لديها، حيث إن تبني المنظمة لثقافة وتوجه داعمين للتعلم التنظيمي يساعد على تطوير القدرات الاستراتيجية لديها ومن ضمنها الرقابة.

وفي نموذج (Lau,1996) للرقابة الاستراتيجية، تم تحديد بعد المهارات والمعارف باعتباره في موقع الصدارة من حيث القدرات التنظيمية الداعمة للوصول إلى الرقابة الاستراتيجية، حيث أشار إلى وجوب تمتع القوة العاملة في المنظمة بمهارات عالية ومرونة كبيرة في الأداء، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال التدريب المكثف والخبرة المكتسبة من تنوع المهام والأنشطة التي يؤديها العاملون، ولذلك يتعين على المنظمة أن تعيد هيكلة بيئة العمل بحيث يتم تعزيز التعلم التنظيمي باستمرار، على نحو يصبح من خلاله التعلم جزءاً لا يتجزأ من العمل اليومي، و أن تركز على تطوير العاملين من خلال تزويدهم بمهارات متعددة، بدلا من النظر إليهم باعتبارهم موارد ذات تكلفة أو أنه من الممكن استبدالهم في أي وقت، وبما أن التقنيات تتغير وتتطور باستمرار فإن تدريب العاملين على فهم واستخدام تلك التقنيات يعتبر مكافئة لأهمية تبني التقنيات الحديثة .

كذلك يمكن ملاحظة ثلاثة أبعاد في نموذج (Hitt et al,1998) لقدرات الرقابة الاستراتيجية، تتمحور بشكل مباشر أو غير مباشر حول التعلم التنظيمي، وهي: (1) تطوير القدرات الأساسية الديناميكية، والتي تتم عن طريق اكتساب معارف جديدة أو تنمية معارف سابقة يصعب على المنظمات الأخرى الحصول عليها، مما يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة انطلاقاً من قدراتها التعليمية، (2) تخطيط الموارد البشرية وتطويرها، من خلال اعتبار تطوير كفاءات ومهارات الأفراد وفق خطة استراتيجية شاملة، الأساس لبناء القدرات المحورية المنشودة، (3) تطوير هيكل تنظيمي جديد وثقافة تنظيمية جديدة، حيث تم التأكيد على دور الهياكل الداعمة للتعلم في المنظمة، والثقافة التنظيمية المشجعة على اكتساب المعارف وأخذ المبادرة وطرح الأفكار الجديدة.

أراء وتوجهات الباحثين حول العلاقة بين التعلم التنظيمي والرقابة الاستراتيجية، كما تم تقديم نتائج بعض الدراسات العملية ذات الصلة، ومنها دراسة (Santos-Vijande et al, 2011) التي أثبتت علاقة التعلم التنظيمي كعملية بالرقابة الاستراتيجية، ودراسة (Kontoghiorghes et al,2005) التي أثبتت ارتباط أبعاد المنظمة المتعلمة برقابة المنظمة، ونماذج (Lau,1996) و (Hitt et al,1998) لأبعاد المرونة الاستراتيجية والتي ركزت على دور المعرفة والتعلم في بناء منظومة المرونة الاستراتيجية. ونموذج (Ortebland, 2004) الذي أكد بشكل واضح على السلوك التنظيمي الرشيق باعتباره النتيجة المتولدة عن ممارسة التعلم في المنظمة. وفي المقابل تمت الإضاءة على بعض الأبحاث التي أشارت إلى الأثر السلبي الذي تتركه الممارسة الخاطئة أو الضعيفة للتعلم على قدرة المنظمة على التكيف المستمر مع البيئة الخارجية ومنها بحثي (Shimizu & Hitt,2004) و (Levitt & March,1988) ، كما تم الربط بين مراحل دورة الرقابة الاستراتيجية والتعلم من خلال تبيان أهمية المعلومات والمعارف الداخلية والخارجية في معظم تلك المراحل .

ومن خلال ذلك يمكن القول بأن هناك إجماع من الباحثين حول محورية الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي أو القدرات الداعمة لها في وصول المنظمة إلى الرقابة الاستراتيجية، مما يشكل أساس لبناء الفرضية الرئيسية لهذا البحث والتي تتناول وجود أثر بين التعلم التنظيمي والرقابة الاستراتيجية.

المطلب الثالث: العلاقة بين أبعاد كل من التعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية

أظهرت معظم الدراسات العربية والأجنبية أهمية التعلم التنظيمي بالنسبة للمؤسسات في ظل التغيرات البيئية السريعة والمتلاحقة، كما أكدت على الدور الذي يلعبه في التأثير على الرشاقة الاستراتيجية ومنه يمكن القول أن هناك علاقة بين أبعاد التعلم التنظيمي مع الرشاقة الاستراتيجية وسنحاول أن نظهر بعض منها:

الفرع الأول: العلاقة بين اكتساب المعرفة بالرشاقة الاستراتيجية

يعتقد (Berghman,2012) أن اكتساب المعرفة هو محصلة عمليات المنظمة التي تهدف إلى تحديد واكتساب معرفة خارجية جديدة وقيمة مضافة جديدة، وهي عبارة عن مجموعة الأساليب والبرامج التي تعتمد عليها المنظمة من أجل ضمان دقة المعلومات التي تمتلكها المنظمة، ولكي يكون هنالك اكتساب جيد للمعرفة لا بد من أن تتميز المنظمة بالرشاقة الاستراتيجية، إذ أظهرت الدراسات أن هنالك علاقة طردية بين اكتساب المعرفة بالرشاقة الاستراتيجية أي أنه كلما كانت المنظمة رشيقة كلما كان تحصيل المعرفة ذي دقة ويفيد المنظمة بقيمة مضافة جديدة تساعدها على استراتيجيتها المستقبلية كما اثبتته دراسة (عوض، 2021) وجود ارتباط طردي عالي بين اكتساب المعرفة وبين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية المتمثلة في (الحساسية الإستراتيجية، المقدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة)، ودراسة (راضي والموسوي، 2019) وجود علاقة ارتباط متوسطة بين اكتساب المعرفة وبين أبعاد الرشاقة الإستراتيجية المتمثلة في (الحساسية الإستراتيجية، سيولة الموارد، الالتزام الجماعي)، وهذا ما برر صياغة الفرضية الفرعية الأولى إذ تناولت وجود أثر لاكتساب المعرفة في الرشاقة الاستراتيجية.

الفرع الثاني: العلاقة بين التشارك المعرفي بالرشاقة الاستراتيجية

يشير التشارك المعرفي إلى عمليات المنظمة الرامية إلى تفسير وفهم المعرفة الخارجية المكتسبة، وعادة ما يجمع بين المعرفة الجديدة والمعرفة القائمة من أجل تقاسم المعرفة الداخلية وتغيير النماذج الذهنية الجماعية.

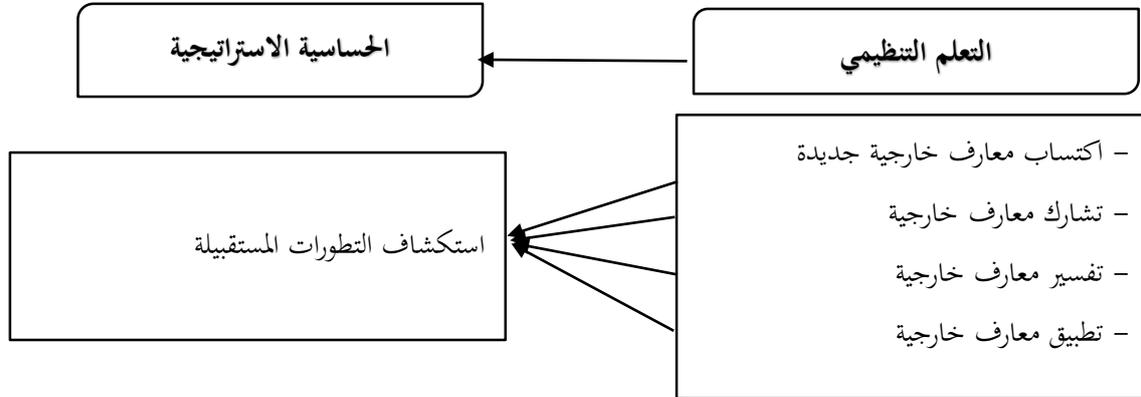
إن التشارك المعرفي للمنظمة تمكنها من نقل المعرفة بشكل أكثر كفاءة بين المنظمات المملوكة لها. إذ توفر هذه العملية الرشاقة في نقل الموارد من أجل تجنب إعاقة جدوى المشروع الجديد وتوجهه الاستراتيجي، كما سيكون لكل من القدرة على الفصل بين الموارد التنظيمية والطاقة الامتصاصية للموارد أهمية بالغة في ربط المقدرات الجوهرية بالخطط الاستراتيجية الجديدة للمنظمة. (José Miguel&Iñaki,2017,p63) ، كما اثبتت العلاقة بين تشارك المعرفة والرشاقة الاستراتيجية دراسة كل من (عوض، 2021) ودراسة (راضي والموسوي، 2019) وجود علاقة ارتباط قوية فيما بينهما.

الفرع الثالث: علاقة التعلم التنظيمي بالحساسية الاستراتيجية

الحساسية الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمة على البحث عن المعلومات القابلة للتطبيق واستيعاب وفهم هذه المعلومات من خلال تكيفها مع بيئة المنظمة، وتفسير هذه المعلومات وتحليلها بالشكل الذي يمكن من خلاله معالجة التحديات التي تواجهها المنظمة،

أي بعبارة أخرى أن زيادة المعرفة تؤدي إلى اتخاذ طرق وأساليب متنوعة من أجل معالجة تحديات العمل ويمكن إيضاح العلاقة من خلال الشكل التالي: (Doz & kosonen, 2010, p 371)

الشكل رقم (1-4): علاقة التعلم التنظيمي بالحساسية الاستراتيجية

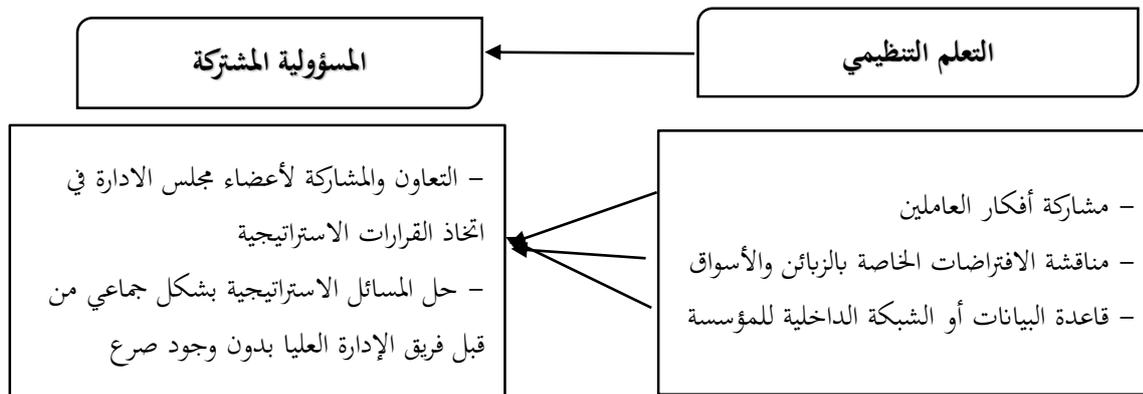


المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على. (Doz & kosonen, 2010, p 371)

الفرع الرابع: علاقة التعلم التنظيمي بالمسؤولية المشتركة

العمل الجماعي هو الممارسة الأكثر أهمية في الحصول على المسؤولية المشتركة، لأنه من الضروري التوصل إلى توافق في الآراء بشأن القرارات الاستراتيجية. (Doz & kosonen, 2010, p 373)

الشكل رقم (1-5): علاقة التعلم التنظيمي بالمسؤولية المشتركة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على (Doz & kosonen, 2010, p 373)

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل يؤدي تكريس التعلم التنظيمي داخل المؤسسة إلى تحويل هذه الأخيرة إلى مؤسسة متعلمة متميزة بقوة مواردها البشرية عالية المعرفة، وتتمكن هذه المؤسسة من خلق بيئة مشجعة على التعلم وتبادل المعارف والخبرات وبيئة تسود فيها الروح الجماعية وروح الفريق، وكل هذا في ظل وجود قيادة واعية بأهمية التعلم المستمر، واعتباره السبيل الوحيد في هذا العصر الذي يمكن له أن يحقق تحسين في الخفة ويرتقي بها إلى رشاقة متميز نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ولكي تحقق المنظمات أهدافها يتضح من خلال ما سبق أن المنظمات بحاجة ماسة إلى اعتماد الأساليب الإدارية الحديثة كالرشاقة الاستراتيجية للتغلب على التغيرات البيئية المتلاحقة الداخلية والخارجية المحيطة بها، حتى تتمكن من اغتنام واقتناص الفرص المتاحة والتغلب على التهديدات والمخاطر في بيئتها، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة والمحافظة على بقائها واستمراريتها، وتحسين موقعها التنافسي بين منافسيها.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية والمتعلقة بمتغيري التعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية، سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة أثر التعلم التنظيمي في الرشاقة الاستراتيجية لدى مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بمدينة أوماش بسكرة، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العاملين بهذه الورشات، وقد تم الحصول على هذه المعلومات من خلال الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة، ووفقا لذلك سنتناول في هذا الفصل المحاور الرئيسية التالية:

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى المنهجية المتبعة في إجراء الدراسة من خلال تقسيمه إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول يتناول أسلوب الدراسة وكذلك توضيح أهم أدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى كيفية إعداد الاستبيان والأساليب الإحصائية، أما المطلب الثاني فيتضمن مجتمع الدراسة وعينتها، بينما في المطلب الثالث توضيح صدق الاستبيان وثباته من خلال عرض النتائج.

المطلب الأول: أسلوب الدراسة

ليكون هناك فهم واضح لأسلوب الدراسة نقدم كيف تم تصميم البحث.

الفرع الأول: تصميم الدراسة

في الدراسة الحالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وهو المنهج الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقمياً (كمياً) يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة، وبالتالي فالأسلوب الوصفي لا يقتصر على وصف الظاهرة وجمع المعلومات والبيانات فقط ولكن لا بد من تصنيف المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كمياً وكيفياً وذلك لفهم طبيعة العلاقة بين هذه الظاهرة والظواهر الأخرى (العرباوي، 2020 ، صفحة 57).

وقد تم الاعتماد في بحثنا هذا على الطريقة الاستنتاجية (The hypothetic-deductive) التي تسمى أحيانا بالتفكير الاستنباطي، ومفهوم الاستنباط في مناهج البحث العلمي له مدلول خاص، فهو انتقال الذهن من قيمة أو عدة قيم مسلم بها إلى قيمة أو قمية أخرى هي النتيجة، وفق قواعد المنطق ودون اللجوء إلى التجربة كالمنهج الاستقرائي، ومعنى آخر يشير منهج التفكير القياسي أو الاستنباطي إلى التحقق من صدق المعرفة الجديدة بقياسها على معرفة أخرى سابقة من خلال افتراض صحة المعرفة السابقة وإيجاد صلة علاقة بينها وبين المعرفة الجديدة (السفياني، 2020).

في هذه الدراسة وفي إطار الاعتماد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة التعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية، كما تم شرح العلاقة بين المتغيرين، واعتماداً على الدراسات السابقة تم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقاً ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة باعتبارها تشير إلى جمع وتحليل البيانات الرقمية (القاسم، 2020، صفحة 339)، وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات من المبحوثين وترميزها في شكل كمي وتحليلها إحصائياً.

الفرع الثاني: جمع بيانات الدراسة

فيما يلي توضيح أنواع مصادر البيانات وأدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة:

أولاً: مصادر البيانات

أ. البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة البحث، ثم جمعها وفرزها وتفريغها وتحليلها باستخدام برامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

ب. البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة مختلف المقالات والكتب والرسائل الجامعية الورقية منها والإلكترونية والمتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث.

ثانياً: أدوات الدراسة

باعتبار أن الدراسة الحالية اعتمدت بدرجة كاملة على الاستبيان، في جمع البيانات الأولية فسيتم أولاً تعريف الاستبيان ومن ثم توضيح محتوى الاستبيان المستخدم في الدراسة الحالية.

أ. الاستبيان: يعتمد على هذه الأداة العملية بكثرة في الدراسات التي تتميز بمجتمع كبير فهي أداة أساسية لجمع البيانات، وقد تم توزيع الاستبيان خلال فترة شهر ماي من سنة 2022 وقد قسمت الاستبانة إلى قسمين:

1. القسم الأول: المعلومات الشخصية

وتتعلق ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة من حيث: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل)

2. القسم الثاني: متغيرات الدراسة

حيث تضمن محورين، خصص المحور الأول للمتغير المستقل التعلم التنظيمي وضم ستة عشر مؤشراً لقياس أربعة أبعاد وتضمن أربعة مؤشرات لكل بعد، وتتمثل هذه الأبعاد في: بعد اكتساب المعرفة بعد التشارك المعرفي، بعد تفسير المعرفة، بعد تطبيق المعرفة أما المحور الثاني فتتعلق بالمتغير التابع الرضاقة الاستراتيجية واحتوى على أربع وعشرين مؤشراً لقياس ستة أبعاد وتضمن أربعة مؤشرات لكل بعد وتمثلت هذه الأبعاد في (الحساسية الاستراتيجية، وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، اختبار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، سرعة الاستجابة).

كما تم تصميم الاستبيان على أساس مقياس ليكرت خماسي الأبعاد، حيث يستخدم مقياس ليكرت بدرجة كبيرة في مجال قياس الاتجاهات لأنه يبين درجة موافقة المستجيب على فقرة تعبر عن اتجاه القيمة ما، حيث تضمنت بدائل الإجابة سلم ليكرت الخماسي، أين تم ترميز رقم 1 لـ غير موافق تماماً، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق و 5 موافق تماماً.

وبغية تحديد مجال كل فئة، تم تحديد المدى (R) Range، وطول الفئة (L) Length، كما يلي:

- حساب المدى : $R = \text{Maximum} - \text{Minimum} = 5 - 1 = 4$

- حساب طول الفئة : $L = R / C = 4 / 5 = 0.8$

حيث: classes (C) تمثل عدد الفئات.

وعليه إذا كان المتوسط الحسابي للمتغير يتراوح بين 1 و 1.79 فهو منخفض جدا، وإذا كان المتوسط الحسابي يتراوح 1.80 و 2.59 فهو منخفض، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 2.60 و 3.39 فهو متوسط، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 3.40 و 4.19 فهو عالي، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 4.20 و 5 فهو عالي جدا. كما تم الاعتماد على المقابلة غير المهيكلة مع مدير قسم الموارد البشرية.

الفرع الثالث: أساليب التحليل

لقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) في التحليل، وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب التالية:

✓ المتوسط الحسابي: Arithmetic Mean يعتبر من أهم وأفضل مقاييس النزعة المركزية ومن أكثرها شيوعا واستخداما في التحليل الإحصائي وذلك لما يتمتع به من خصائص وصفات إحصائية جيدة.

✓ الانحراف المعياري: Standard Deviation يستخدم لوصف تشتت القيم عن متوسطها، أي لوصف بعد وقرب القيم عن المتوسط، فكلما كانت قيمة الانحراف المعياري كبيرة دل ذلك على تشتت القيم وتباعدها عن المركز (المنيزل وغرابية، 2011، صفحة 70).

✓ معامل الارتباط بيرسون: Correlation Pearson يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (X,Y) ، ويقاس قوة العلاقة، وتتراوح قيمته بين - 1 و +1 حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من + 1، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة (السواح، 2006، صفحة 448).

✓ معامل كرونباخ ألفا: Cronbach's Alpha يستخدم مقياس كرونباخ ألفا لحساب معامل التمييز لكل سؤال، أي لقياس الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة، فإذا كانت النتائج أكبر من (70%) يعتبر هذا مقبولا استنادا إلى دراسات سابقة، لكن هناك دراسات تقول بأن معامل كرونباخ ألفا أكبر من (60%) (نافذ، 2013).

✓ تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression analysis: يهتم بدراسة وتحليل أثر عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع واحد.

✓ تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis : ويهتم بدراسة وتحليل أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.

✓ اختبار التوزيع الطبيعي ("اختبار كولجروف - سمرنوف": "Kolmogorov Smirnov" يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث تختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن: " العينة المسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي"، مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن: " العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي". فإذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (α) الذي يحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والعكس صحيح، وفي دراستنا هذه فإن مستوى الدلالة المعتمد هو ($\alpha=0.05$)، وهو المستوى المعتمد في أغلب البحوث الاجتماعية.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بمدينة أوماش بسكرة والبالغ عددهم 35.

أولاً: تقديم المؤسسة محل الدراسة

سنتطرق إلى تقديم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من خلال تعريفها ونشاطها، ولقد تم اختيار وحدة الدقيق والفرينة لإجراء الدراسة لذا سنركز عليها من خلال الجانب التطبيقي والإنتاجي.

1- نشأة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب هي مؤسسة ذات طابع خاص، أنشأت في إطار الشراكة بين مستثمر خاص وطني ومجموعة الغير الإماراتية المختصة في الصناعة الفلاحية و الغذائية خصوصا صناعة الحبوب و مشتقاتها، و قد تأسست مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب على شكل ذات مسؤولية محدودة برأس مال قدره 135 مليون دينار جزائري، موقعها الجغرافي ببلدية أوماش التابعة لدائرة أورال بولاية بسكرة، حيث تشتهر هذه البلدية بالنشاطات الصناعية كما يقطعها خط السكة الحديدية، و بالمحاذاة من مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب توجد تعاونية الخضر و الحبوب الجافة التي تزودها بالمواد الأولية: "القمح بنوعيه اللين و الصلب"، و قد تم إقامة المشروع بالمنطقة الصناعية أوماش لعدة اعتبارات أهمها الاعتبارات الجبائية، حيث أن المؤسسة استفادت من الإعفاءات الضريبية المنصوص عليها في المرسوم التشريعي رقم (12-93)، و ذلك كون منطقة أوماش مصنفة ضمن المناطق الخاصة.

في 4 جوان 2007، تم تحويل الشكل القانوني للمؤسسة من شركة ذات مسؤولية محدودة إلى شركة ذات أسهم، حيث تم رفع رأس المال الاجتماعي من 135 مليون دينار جزائري إلى 300 مليون دينار جزائري.

تتربع المؤسسة على مساحة تبلغ: 54225 متر مربع، ومنها 4220 متر مربع مغطاة وموزعة على كل من وحدة الدقيق والفرينة بمساحة مقدرة بـ: 2850 متر مربع، ووحدة الكسكس بـ 2070 متر مربع، وتتضمن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أربع وحدات كالتالي:

1/ وحدة إنتاج الدقيق والفرينة وهي الوحدة الرئيسية والتي ستكون موضوع الدراسة الميدانية.

2/ وحدة إنتاج الكسكس بنوعيه المتوسط والرقيق.

3/ وحدة الاستيراد والتصدير للمواد الغذائية و مواد تغذية الأنعام، ولكنها ركزت نشاطها على استيراد القمح بنوعيه " اللين والصلب" بالدرجة الأولى وذلك بغية:

"التنازل عن طريق الوحدات لوحدة الدقيق والفرينة، كذلك من أجل بيعه في السوق الجزائرية".

4/ وحدة صوامع تخزين الحبوب و هي في طور الإنجاز و تقع بميناء " جن جن " بولاية جيجل، و عند نهاية الإنجاز ستجهز بأحدث العتاد الخاص بالتفريغ، الشحن، التخزين و تحويل الحبوب، و يقدر الاستثمار المالي لهذا المشروع بـ: 2 مليار دينار جزائري، و

يعتبر هذا المشروع أكبر مخزن للحبوب بإفريقيا سواء من ناحية المساحة أو من ناحية الطاقة التخزينية فمساحته تقدر ب : 9 هكتار تحصلت عليها المؤسسة بموجب اتفاقية بينها و بين إدارة ميناء "جن جن " ، و الطاقة التخزينية لهذه الوحدة مكونة من 18 صومعة فتقدر ب : 10 آلاف طن ، مع مساحة مغطاة للتخزين بكمية 25 ألف طن و لقد برمجت توسعة هذا المشروع كمرحلة ثانية لإنجاز 9 صوامع أخرى بطاقة تخزين تبلغ : 80 ألف طن ، و مساحة مغطاة للتخزين مقدرة ب : 25 ألف طن .

بدأت عملية الإنجاز للمؤسسة بعدة مراحل إلى أن تم الدخول الفعلي في مرحلة الإنتاج، حيث بدأت وحدة الاستيراد والتصدير العمل في سنة 2000، وذلك باستيراد القمح بنوعيه وبيعه في السوق الوطنية واستغلال وقت الإنجاز في تحقيق فوائض تعود على المؤسسة، وتساعدتها في تمويل عملية إنجاز الوحدات الأخرى، أما بداية الأشغال بوحدة الدقيق والفرينة كانت في شهر أكتوبر سنة 2000، وكانت نهاية الأشغال في جويلية 2002، أما الإنتاج الفعلي لمنتج الفرينة والدقيق كان في شهر مارس عام 2003 كانطلاق فعلي ومستمر.

أما فيما يتعلق بوحدة الكسكس فقد كانت بداية الأشغال في سبتمبر سنة 2001، وانتهت في ديسمبر من عام 2002، ودخلت مرحلة الإنتاج الفعلي في سبتمبر سنة 2003.

مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب مدرجة قانونيا تحت شكل شركات أموال، وتخضع للنظام الحقيقي في تحديد الربح الضريبي وهذا طالما رقم أعمالها في ارتفاع، وهي مجبرة على مسك الدفاتر المحاسبية المنصوص عليها في المواد: (09)، (10)، (11)، من القانون التجاري، كما تخضع المؤسسة لجميع الالتزامات الجبائية ويطبق عليها النظام الضريبي المتعلق بالأشخاص المعنويين ومن بين هذه الالتزامات الضريبية نجد:

1/ الضريبة على أرباح الشركات على أساس الربح المحقق.

2/ الرسم على القيمة المضافة على جميع المبيعات الخاصة بالقرينة الممتازة، الكسكس والنخالة، بمعدل 7%.

3/ الرسم العقاري على جميع ممتلكاتها سواء كانت مبنية أو غير مبنية.

4/ ولقد استفادت المؤسسة من الامتيازات الضريبية المنصوص عليها في الأمر رقم: (01-03)، وهذا فيما يخص الوحدة التي تم إنشاؤها لتخزين القمح بولاية جيجل.

2- تقديم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

تقسم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب إلى عدة مديريات ومصالح من أجل السير الحسن وتسهيل عمليات الرقابة، والهيكلة التنظيمي لهذه الأخيرة يعبر بشكل رئيسي عن مصالحها ومديرياتها.

يقدر عدد عمال المؤسسة بـ: 198 عامل موزع على مختلف الوظائف، ويمكن توضيح مستوى العمال حسب كل مديرية وعددهم من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): تصنيف العمال حسب المديرية لدى مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة

المديرية / مستوى العمال	المسير	نائب المسير	الأمانة	الخارجية	مكتب العلاقات البنكية و	الإدارة العامة	الإنتاج	التجارة	المالية و المحاسبة	الوسائل العامة	المجموع
إطار	1	1	2	2	4	4	3	8	5	30	
فني (تقني)	/	/	/	/	/	8	/	/	10	18	
أعوان منفذين	/	/	/	/	/	98	22	/	30	150	
المجموع	1	1	2	2	4	110	25	8	35	198	

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

تصنيف العمال حسب المديرية لدى مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة

الجدول رقم (2-2): تشكيلة منتجات الدقيق والفرينة

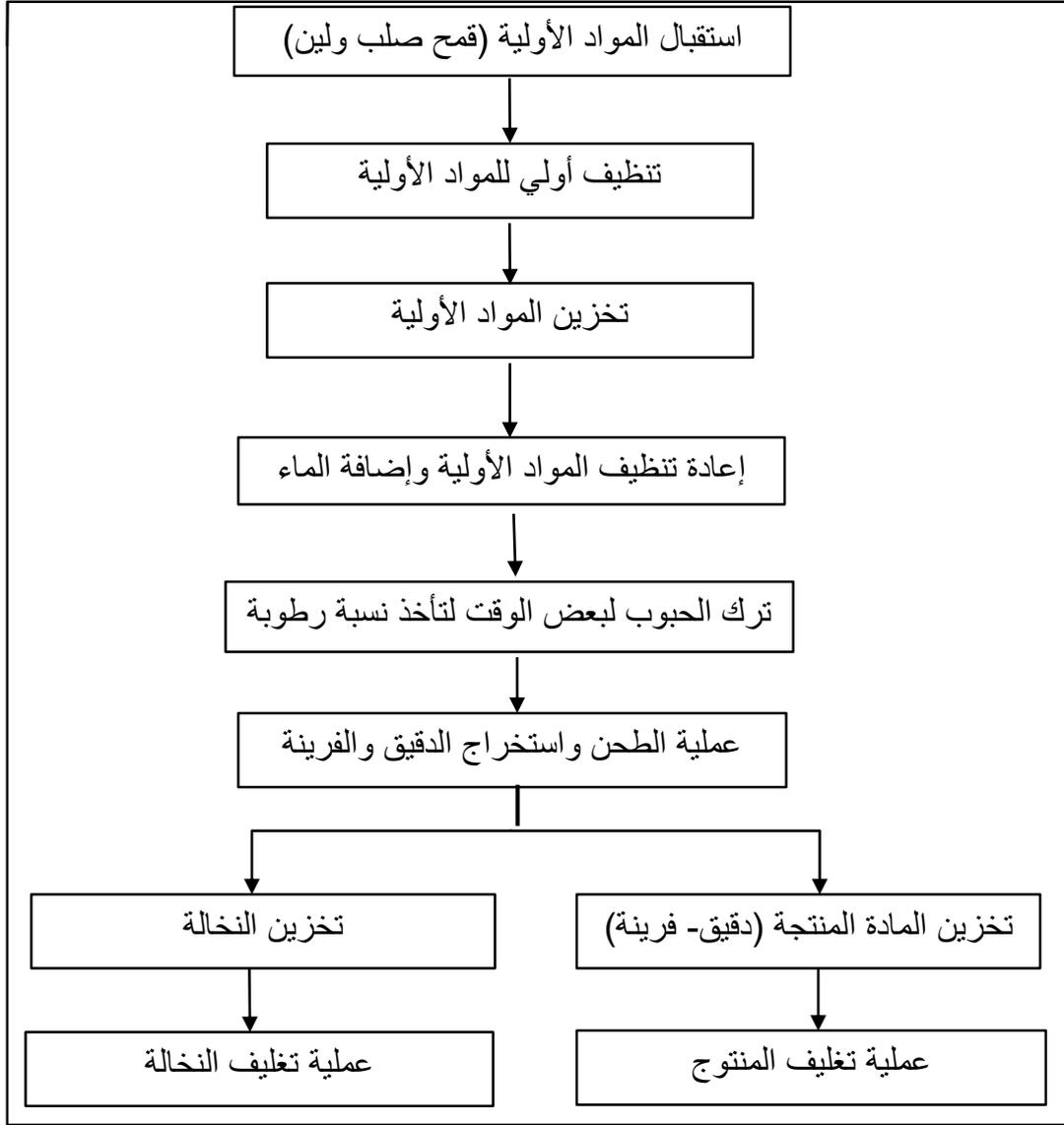
المنتج	النوع	سعة الكيس
الفرينة	عادية " خبز "	50/20 كلغ
	ممتازة	50/25/10/05/02/01 كلغ
الدقيق	خشن	25 كلغ
	عادي	25 كلغ
	ممتازة	25/10/05 كلغ
	سمولات	25 كلغ
النخالة		100/40 كلغ

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

النخالة تعتبر منتج ثانوي ينتج عن مخلفات إنتاج الدقيق والفرينة، ويوجه هذا المنتج إلى مربّي الحيوانات أساسا ويعتبر كعلف أساسي لتغذيتها، وعمليا لا تتحكم المؤسسة في كمية إنتاج هذه المادة كونها ترتبط بإنتاج الدقيق والفرينة.

*مراحل إنتاج الدقيق والفرينة: يمكن تلخيص العملية الإنتاجية للدقيق والفرينة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-2): مراحل إنتاج الدقيق والفرينة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

الجانب التسويقي للدقيق والفرينة:

تقوم مديرية التجارة بالقيام بكامل المهام التسويقية، فهي تسعى إلى تحديد المزيج التسويقي المناسب الذي يحقق للمؤسسة زيادة حصتها السوقية وتحسين أداءها، وتنحصر السياسات التسويقية للوحدة في:

سياسة المنتج: تنتج المؤسسة تشكيلتين من المنتجات هما الدقيق والفرينة، إضافة إلى منتج ثانوي هو النخالة، مع العلم بأن كل نوع من هذه الأنواع يضم أنواع أخرى، ومن أجل تحقيق نوعية جيدة من هذه المنتجات قامت المؤسسة بإنشاء مخبر يساعد في المحافظة

على مستوى الجودة المرغوبة، حيث أنه كلما كان مستوى الجودة عال كلما كان هناك إقبال واسع على المنتجات وبالتالي تسهيل عملية التوزيع، كما تستخدم تجهيزات تنصف بالحدثة ومواكبة التكنولوجيا حيث أنها تعتمد على نظام آلي عبر كافة مراحل الإنتاج. سياسة السعر: هذا الأخير من أهم عناصر المزيج التسويقي، ويتم تحديده عن طريق حصر كل تكاليف التي دخلت في العملية الإنتاجية، ثم يضاف إليها هامش ربح يحدد على أساس التكلفة الإجمالية والسعر المحدد له تأثير مباشر على كمية المبيعات مما أدى إلى وجود علاقة عكسية بينهما.

سياسة الترويج: لم تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بهذا الجانب، على أساس أنها لم تعاني من مشاكل في تصريف منتجاتها وحصلتها السوقية في السوق المحلي معتبرة، وتقتصر وظيفة الترويج على توزيع مطويات تعرض من خلالها مختلف منتجاتها على المتعاملين معها، إضافة إلى بعض الهدايا الموزعة خلال رأس السنة، كذلك تقوم المؤسسة بعملية الإشهار من خلال العاملة التجارية على جميع وسائل النقل التابعة لها، وكذلك المشاركة في المعارض المقامة على مستوى التراب الوطني.

سياسة التوزيع: تتبع المؤسسة طريقتين لتوزيع منتجاتها هما:

- الطريقة المباشرة: هنا تكون هناك علاقة مباشرة بين العملاء والمؤسسة، بدون وسيط، وتتعامل المؤسسة وفق هذه الطريقة مع المؤسسات التابعة للدولة وتجار الجملة، والمستهلكين الصناعيين.

- الطريقة غير المباشرة: وفق هذه الطريقة يتم الاستعانة بالوسطاء لتصريف المنتجات، وهم تجار الجملة والتجزئة.

ويجدر بالذكر بأن المؤسسة تعمل جاهدة على تقريب منتجاتها إلى زبائنها في مختلف المناطق، حيث تتكفل بتلبية طلبيات منطقة بسكرة وما جاورها من خلال البيع في المصنع لتجار الجملة إضافة إلى نقاط البيع التابعة لها والموزعة في عدة تجمعات سكنية، أما المناطق الأخرى فهي تعتمد على التجار التابعين لتلك المناطق أين تباع لهم كميات كبيرة من منتجاتها ومن أهم هذه المناطق نجد الوادي، ورقلة، إضافة إلى مناطق تواجد الثكنات العسكرية للجيش كتمنراست، الأغواط، الخ.

كذلك قامت بفتح مجموعة من نقاط البيع في عدة أماكن وتجمعات سكنية داخل ولاية بسكرة والمقدرة بخمس نقاط بيع موزعة أربعة منها في طولقة، وتحقق نقاط البيع هذه حوالي 15% من رقم أعمال الوحدة.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

ونظرا لاستحالة جمع المعلومات الإحصائية من كل الوحدات التي تشكل المجتمع المدروس تم سحب عينة ميسرة منه تتمثل في بعض الورشات بالمدينة، وتعرف العينة الميسرة على أنها نوع من العينات غير الاحتمالية والهدف من هذه الطريقة هو تسهيل الوصول إلى العينة أي أخذ العينات بشكل مريح وملائم وبدون أي تحكم في ظروف الاختيار، ويتم ذلك على أساس قرب الباحث من أفراد العينة مكانيا، ويتم استخدام هذه الطريقة عندما تكون هناك قيود زمنية، أو تكلفة مالية عالية من أجل الوصول إلى العينة (الجملة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 2020).

تم توزيع 40 استبياناً على عدد من العمال في هذه الورشات واسترجعت منها 35 استبياناً أي بنسبة استرجاع بلغت 87.5 % وكانت الاستبيانات التي استرجعت كلها صالحة للتحليل.

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها

قبل اختبار فرضيات الدراسة يجب التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

تم الاعتماد على نوعين من الصدق في هذه الدراسة هما الصدق الظاهري والصدق الذاتي وفيما يلي توضيح لذلك: يعتبر أول ما يخطر ببال الباحث ما يعرف بالصدق الافتراضي Assumed Validity والذي نعني به افتراض معد المقياس أو مستخدمه صلاحيته لقياس ما يريد قياسه، كما أن هناك ما يعرف بالصدق الظاهري Face Validity وهو مشابه إلى درجة كبيرة إذ يعتمد على التحكيم الكلي التخميني، وقد تم الاستعانة بمجموعة من المحكمين للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان، (أنظر الملحق رقم 02) وفي الحقيقة لا يكتفي بالأسلوبين السابقين رغم أنهما خطوة أولية للتأكد من صدق المحتوى، لذلك سوف يتم قياس الصدق الذاتي.

ويعرف الصدق الذاتي على أنه مدى قدرة بناء الاختبار ككل على قياس متغير ما بجميع جوانبه، ومن أجل قياس الصدق البنائي تم حساب معامل الارتباط بين كل مؤشر والبعد الذي ينتمي إليه، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة (50%) وآخرون يقدرن النسبة بـ (70%) ، وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله.

الجدول رقم (2-3-أ) الصدق الذاتي لمؤشرات بعد اكتساب المعرفة

الإحصائيات		الفقرات
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	*,854 ,000 35	الفقرة 1
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	*,958 ,000 35	الفقرة 2
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	*,947 ,000 35	الفقرة 3
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	*,890 ,000 35	الفقرة 4

المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

*مستوى الدلالة 5% **مستوى الدلالة 1%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (85.4%) و (95.8%) وكان معامل الارتباط كل الفقرات أكبر من (50%) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (1%) وهذا يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد اكتساب المعرفة.

الجدول رقم (2-3-ب) الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التشارك المعرفي

الفقرات	الإحصائيات
الفقرة 1	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة *,816 ,000 35
الفقرة 2	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة *,832 ,000 35
الفقرة 3	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة *,753 ,000 35
الفقرة 4	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة *,784 ,000 35

المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS
*مستوى الدلالة 5% **مستوى الدلالة 1%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (75.3%) و (83.2%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01) وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد التشارك المعرفي.

الجدول رقم (2-3-ج) الصدق الذاتي لمؤشرات بعد تفسير المعرفة

الفقرات	الإحصائيات
الفقرة 1	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة *,755 ,000 35
الفقرة 2	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة *,919 ,000 35
الفقرة 3	معامل بيرسون *,740

	مستوى الدلالة	
,000	حجم العينة	35
,690**	معامل بيرسون	
,000	مستوى الدلالة	
35	حجم العينة	

المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

* مستوى الدلالة 5 % ** مستوى الدلالة 1 %

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (69%) و (91.9%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01) وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد تفسير المعرفة.

الجدول رقم (2-3-د) الصدق الذاتي لمؤشرات بعد تطبيق المعرفة

الإحصائيات	الفقرات
,691**	الفقرة 1
,000	معامل بيرسون
35	مستوى الدلالة
,865**	حجم العينة
,000	الفقرة 2
35	معامل بيرسون
,911**	مستوى الدلالة
,000	حجم العينة
35	الفقرة 3
,766**	معامل بيرسون
,000	مستوى الدلالة
35	حجم العينة

المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

* مستوى الدلالة 5 % ** مستوى الدلالة 1 %

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (69.1%) و (91.1%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01) وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد تطبيق المعرفة.

الجدول رقم (2-3-هـ) الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الحساسية الاستراتيجية

الإحصائيات		الفقرات
597** ,000 35	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
683** ,000 35	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2
664** ,000 35	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3
750** ,000 35	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4

المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

* مستوى الدلالة 5% ** مستوى الدلالة 1%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (59.7%) و (75%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01) وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الحساسية الاستراتيجية.

الجدول رقم (2-3-و) الصدق الذاتي لمؤشرات بعد وضوح الرؤية

الإحصائيات		الفقرات
803** ,000 35	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
809** ,000 35	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2
758** ,000 35	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3
826** ,000	معامل بيرسون مستوى الدلالة	الفقرة 4

35	حجم العينة
----	------------

المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

* مستوى الدلالة 5% ** مستوى الدلالة 1%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (75.8%) و (82.6%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01) وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد وضوح الرؤية.

الجدول رقم (2-3-ز) الصدق الذاتي لمؤشرات بعد المقدرات الجوهرية

الإحصائيات	الفقرات
795** ,000 35	الفقرة 1 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
848** ,000 35	الفقرة 2 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
914** ,000 35	الفقرة 3 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
825** ,000 35	الفقرة 4 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة

المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

* مستوى الدلالة 5% ** مستوى الدلالة 1%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (79.5%) و (91.4%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01) وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد المقدرات الجوهرية.

الجدول رقم (2-3-ح) الصدق الذاتي لمؤشرات بعد اختيار الأهداف الاستراتيجية

الإحصائيات		الفقرات
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	643** ,000 35	الفقرة 1
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	780** ,000 35	الفقرة 2
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	849** ,000 35	الفقرة 3
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	849** ,000 35	الفقرة 4

المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

*مستوى الدلالة 5% **مستوى الدلالة 1%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (64.3%) و (84.9%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01) وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد اختيار الأهداف الاستراتيجية.

الجدول رقم (2-3-ط) الصدق الذاتي لمؤشرات بعد المسؤولية المشتركة

الإحصائيات		الفقرات
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	794** ,000 35	الفقرة 1
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	847** ,000 35	الفقرة 2
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	741** ,000 35	الفقرة 3
معامل بيرسون مستوى الدلالة	855** ,000	الفقرة 4

35	حجم العينة	
----	------------	--

المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

* مستوى الدلالة 5% ** مستوى الدلالة 1%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (74.1%) و (85.5%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01) وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد المسؤولية المشتركة.

الجدول رقم (2-3-ي) الصدق الذاتي لمؤشرات بعد سرعة الاستجابة

الإحصائيات		الفقرات
767** ,000 35	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
890** ,000 35	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2
912** ,000 35	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3
932** ,000 35	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4

المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

* مستوى الدلالة 5% ** مستوى الدلالة 1%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (76.7%) و (93.2%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01) وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد سرعة الاستجابة.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

يشير الثبات إلى الانتظام أو إلى الحد الذي يتم فيه فهم نتائج المقياس فهما صحيحا، أي مدى دقة النتائج وعلو درجة التوافق في حالة تكرارها في وقت آخر من طرف باحث آخر ومن ثم قابلية تعميمها (دليو، 2014، صفحة 03).

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير (المتغير المستقل: التعلم التنظيمي بجميع أبعاده الأربع والمتغير التابع: الرشاقة الاستراتيجية)، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 60% وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

أولاً: الثبات في متغير التعلم التنظيمي

الجدول رقم (2-4-أ) معامل الثبات لفقرات متغير التعلم التنظيمي

البعد	عدد العبارات	كرونباخ ألفا Cronbach Alpha
اكتساب المعرفة	04	,928
التشارك المعرفي	04	,805
تفسير المعرفة	04	,786
تطبيق المعرفة	04	,817
التعلم التنظيمي	16	,919

المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لأبعاد متغير التعلم التنظيمي يتراوح ما بين (78.6%) و(92.8%) وهي أكبر من (60%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لأبعاد هذا المتغير مقبول.

ثانياً: الثبات في متغير الرشاقة الاستراتيجية

الجدول رقم (2-4-ب) معامل الثبات لفقرات متغير الرشاقة الاستراتيجية

البعد	عدد العبارات	كرونباخ ألفا Cronbach Alpha
الحساسية الاستراتيجية	04	,668
وضوح الرؤية	04	,809
المقدرات الجوهرية	04	,866
اختيار الأهداف الاستراتيجية	04	,779
المسؤولية المشتركة	04	,820
سرعة الاستجابة	04	,899
الرشاقة الاستراتيجية	24	,896

المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لأبعاد متغير الرشاقة الاستراتيجية يتراوح ما بين (66.8%) و(89.9%) وهي أكبر من (60%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لأبعاد هذا المتغير مقبول.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

سنظهر في هذا المبحث النتائج الخاصة بالدراسة، ولهذا تم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب حيث تضمن المطلب الأول وصف عينة الدراسة، بينما في المطلب الثاني تقييم متغيرات الدراسة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان، أما في المطلب الثالث اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

الفرع الأول: توزيع العينة حسب الجنس

الجدول رقم (2-5-أ): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	20	57,1
أنثى	15	42,9
المجموع	35	100

المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في العينة أكبر نسبياً من الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور (57.1%) بينما بلغت نسبة الإناث (42.9%).

الفرع الثاني: توزيع العينة حسب العمر

الجدول رقم (2-5-ب): توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	9	25.7
من 30 إلى 39 سنة	15	42.9
من 40 إلى 49 سنة	8	22.9
أكثر من 50 سنة	3	8.6
المجموع	35	100

المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول يمكن القول أن أكبر قيمة تتشكل من الفئة العمرية التي تكون من 30 سنة 39 سنة بنسبة (42.9%) مما يدل على أن أغلبية الموظفين هم من الشباب، بينما الفئة أقل من 30 سنة فكانت النسبة

(25.7%)، أما الفئة من 40 إلى 49 سنة فكانت النسبة (22.9%)، وكانت الفئة أكثر من 50 سنة هي الأقل بنسبة (8.6%).

الفرع الثالث: توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (2-5-ج): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
بكالوريا فأقل	5	14.3
الليسانس	11	31.4
مهندس	4	11.4
ماستر	8	22.9
ماجستير	5	14.3
دكتوراه	1	2.9
أخرى	1	2.9
المجموع	35	100.0

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن أغلب الموظفين الذين تم استجوابهم حاصلين على شهادة الليسانس حيث بلغت نسبتهم أكثر من (31,4%)، وتليها فئة المتحصلين على شهادة الماستر بنسبة (22.9%)، في حين نلاحظ تساوي فئتي الحاصلين على شهادة ماجستير والحاصلين على شهادة البكالوريا فأقل بـ(14.3%)، أما بالنسبة للمتحصلين على شهادة مهندس دولة كانت فقدرت نسبتهم بـ (11.4%). وأخيرا كانت أدنى نسبة لمن هم في مستويات تعليمية أعلى من الماستر مثل المسجلين الدكتوراه ومستويات أخرى بلغت نسبتهم (2,9%).

الفرع الرابع: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (2-5-د): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5	9	25.7
من 5 إلى أقل من 10	11	31.4
من 10 إلى أقل من 15	7	20.0
15 فأكثر	8	22.9
المجموع	35	100,0

المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يظهر من خلال الجدول أن نسبة الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم في العمل من 5 سنوات إلى أقل من 10 كانت أكبر نسبة حيث بلغت (31.4%)، تليها الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة (25.7%)، في حين تقارب فئتي من 10 سنوات إلى أقل من 15 مع الذين تتجاوز خبرتهم 15 سنة بنسبة (20%) و(22.9%) على التوالي، وهذا يؤكد أن أغلب المستجوبين لا تتجاوز خبرتهم 15 سنة.

المطلب الثاني: تقييم متغيرات الدراسة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش -

بغرض تقييم متغيرات الدراسة (التعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية) في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب "أوماش" - بسكرة- سيتم التطرق إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتكرارات ونسب الموافقة.

الفرع الأول: المتوسط الحسابي ونسب الموافقة للمتغير المستقل (التعلم التنظيمي)

الجدول رقم (2-6-أ): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات التعلم التنظيمي

الأهمية النسبية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار والنسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشرات
متوسط							1,00247	3,3643	بعد اكتساب المعرفة
متوسط	5	7	10	9	4	التكرار	1,23669	3,0000	تركز المؤسسة على اكتساب المعرفة من خلال الاستراتيجيات التي تتطلب التجريب والدخول إلى الأسواق عالية المخاطرة.
	14,3	20,0	28,6	25,7	11,4	النسبة %			
عالي	6	14	7	6	2	التكرار	1,14642	3,4571	تحذف المؤسسة إلى اكتساب معرفة من تطوير المشاريع التي تقودها إلى مجالات تعلم جديدة مثل أسواق ومجالات تكنولوجية جديدة.
	17,1	40,0	20,0	17,1	5,7	النسبة %			
عالي	4	17	7	5	2	التكرار	1,06668	3,4571	تسعى المؤسسة إلى كسب معلومات وأفكار جديدة أعمق مما تعرفه في السوق الحالية وتجربتها التكنولوجية.
	11,4	48,6	20,0	14,3	5,7	النسبة %			
عالي	3	20	6	5	1	التكرار	,95001	3,5429	

	8,6	57,1	17,1	14,3	2,9	النسبة%			تهدف المؤسسة إلى اكتساب معلومات تعزز قدرتها على تعلم أشياء جديدة حول تطوير المنتجات.
عالي							3,4071	,68354	بعد التشارك المعرفي
متوسط	4	13	10	8	00	التكرار	3,3714	,97274	تعتبر المؤسسة مشاركة المعلومات الاستراتيجية قاعدة أساسية.
	11,4	37,1	28,6	22,9	00,0	النسبة%			
متوسط	5	7	17	6	00	التكرار	3,3143	,93215	نحرص على إجراء لقاءات دورية لمختلف الأقسام والمصالح الممثلة للمؤسسة من أجل النقاش حول أهم القضايا الاستراتيجية الجديدة.
	14,3	20,0	48,6	17,1	00,0	النسبة%			
عالي	2	14	15	4	00	التكرار	3,4000	,77460	يتم تشارك المعلومات الاستراتيجية المهمة بين مختلف أقسام ومصالح المؤسسة.
	5,7	40,0	42,9	11,4	00,0	النسبة%			
عالي	1	21	9	4	00	التكرار	3,5429	,74134	تحرص المؤسسة على وصول المعلومات الاستراتيجية المهمة لمن هو بحاجة إليها.
	2,9	60,0	25,7	11,4	00,0	النسبة%			
عالي							3,6571	,70733	بعد تفسير المعرفة
عالي	7	12	14	2	00	التكرار	3,6857	,86675	عند مواجهة معلومات استراتيجية مهمة جديدة يدرس المدراء كيف ستؤثر هذه المعلومات على المؤسسة.
	20,0	34,3	40,0	5,7	00,0	النسبة%			
عالي	8	15	5	7	00	التكرار	3,6857	1,05081	في اجتماعات مختلف المصالح والأقسام، نحرص على فهم وجهة نظر الجميع فيما يتعلق بالمعلومات الاستراتيجية الجديدة.
	22,9	42,9	14,3	20,0	00,0	النسبة%			
عالي	8	16	9	2	00	التكرار	3,8571	,84515	تحرص المؤسسة أن يكون متخذي القرارات على استعداد لإعادة التفكير في قراراتهم عند تلقي معلومات استراتيجية جديدة.
	22,9	45,7	25,7	5,7	00,0	النسبة%			
عالي	2	16	11	6	00	التكرار	3,4000	,84714	عند تلقي معلومات استراتيجية مهمة جديدة، لا
	5,7	45,7	31,4	17,1	00,0	النسبة%			

									تحشى المنظمة من التفكير النقدي في مختلف افتراضاتها ومعاييرها.
عالي							66634,	3,7786	بعد تطبيق المعرفة
عالي	5	18	8	4	00	التكرار	86675,	3,6857	يتم استخدام المعرفة الاستراتيجية المكتسبة من قبل الجماعات في تحسين المنتجات والخدمات والعمليات.
	14,3	51,4	22,9	11,4	00,0	%النسبة			
عالي	6	20	7	2	00	التكرار	77242,	3,8571	القرارات المتخذة بناء على المعرفة الاستراتيجية الجديدة تنعكس في شكل تغييرات على مستوى الأنظمة والإجراءات التنظيمية.
	17,1	57,1	20,0	5,7	00,0	%النسبة			
عالي	5	21	6	3	00	التكرار	79705,	3,8000	تعد المعرفة الاستراتيجية المكتسبة من قبل الأفراد مدخلات في استراتيجية المؤسسة.
	14,3	60,0	17,1	8,6	00,0	%النسبة			
عالي	6	19	6	4	00	التكرار	87735,	3,7714	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المقترحات المقدمة من الجماعات المعنية بتطبيق المعارف الاستراتيجية الجديدة.
	17,1	54,3	17,1	11,4	00,0	%النسبة			
عالي							62582,	3,5518	التعلم التنظيمي

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة عالية حول التعلم التنظيمي بأبعاده (اكتساب المعرفة، التشارك المعرفي، تفسير المعرفة، تطبيق المعرفة)، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

✓ **بعد اكتساب المعرفة:** بلغ متوسطه الحسابي **3,36** وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري **1** وهذا يعني وجود

تشقت في إجابات المبحوثين وفيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- **المؤشر 01 (تركز المؤسسة على اكتساب المعرفة من خلال الاستراتيجيات التي تتطلب التجريب والدخول إلى الأسواق عالية المخاطرة):** بلغ متوسطه الحسابي **3** ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري **1,23** وهذا يدل على أنه يوجد تشقت في إجابات المبحوثين، كما أن حوالي **37,1%** من الموظفين المستجوبين لا يوافقون على أن المؤسسة تركز على اكتساب المعرفة من خلال الدخول لأسواق عالية المخاطرة، وحوالي **34,3%** يوافقون على ذلك، بينما تمثل نسبة **28,6%** من المحايدين.

- **المؤشر 02 (تهدف المؤسسة إلى اكتساب معرفة من تطوير المشاريع التي تقودها إلى مجالات تعلم جديدة مثل أسواق ومجالات تكنولوجية جديدة):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي **3,45** ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري **1,14** وهذا يبين أنه يوجد تشقت في إجابات المبحوثين، وكانت نسبة **57,1%** من الموظفين المستجوبين يوافقون

على أن المؤسسة تهدف إلى اكتساب المعرفة من تطوير المشاريع التي تقودها إلى مجالات تعلم جديدة، أما نسبة 22,8% لا يوافقون على ذلك.

● المؤشر 03 (تسعى المؤسسة إلى كسب معلومات وأفكار جديدة أعمق مما تعرفه في السوق الحالية وتجربتها التكنولوجية): بلغ متوسطه الحسابي 3,45 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1,06 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات الباحثين، كما أن حوالي 60% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تسعى إلى كسب معلومات وأفكار جديدة أعمق مما تعرفه في السوق الحالية وتجربتها التكنولوجية، بينما حوالي 20% لا يوافقون على ذلك، بينما تمثل نسبة 20% من المحايدين.

● المؤشر 04 (تهدف المؤسسة إلى اكتساب معلومات تعزز قدرتها على تعلم أشياء جديدة حول تطوير المنتجات): بلغ متوسطه الحسابي 3,54 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,95 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات الباحثين، كما أن حوالي 65,7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تهدف إلى اكتساب معلومات تعزز قدرتها على تعلم أشياء جديدة حول تطوير المنتجات، بينما حوالي 17,2% لا يوافقون على ذلك، أما نسبة 17,1% كانت من المحايدين.

✓ بعد التشارك المعرفي: بلغ متوسطه الحسابي 3,40 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0,68 وهذا يعني وجود تشتت في إجابات الباحثين وفيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

● المؤشر 01 (تعتبر المؤسسة مشاركة المعلومات الاستراتيجية قاعدة أساسية): بلغ متوسطه الحسابي 3,37 ما يدل على درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0,97 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات الباحثين، كما أن حوالي 48,5% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تعتبر مشاركة المعلومات الاستراتيجية قاعدة أساسية، بينما حوالي 22,9% لا يوافقون على ذلك، و 28,6% هم محايدون.

● المؤشر 02 (نحرص على إجراء لقاءات دورية لمختلف الأقسام والمصالح الممثلة للمؤسسة من أجل النقاش حول أهم القضايا الاستراتيجية الجديدة): بلغ متوسطه الحسابي 3,31 ما يدل على درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0,93 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات الباحثين، كما أن حوالي 48,6% من الموظفين المستجوبين اظهروا الحياد فيما يخص حرص المؤسسة على إجراء لقاءات دورية لمختلف الأقسام والمصالح الممثلة للمؤسسة من أجل النقاش حول أهم القضايا الاستراتيجية الجديدة، بينما حوالي 34,3% يوافقون على ذلك و 17,1% غير موافقين.

● المؤشر 03 (يتم تشارك المعلومات الاستراتيجية المهمة بين مختلف أقسام ومصالح المؤسسة): بلغ متوسطه الحسابي 3,4 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,77 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات الباحثين، كما أن حوالي 45,7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن يتم تشارك المعلومات الاستراتيجية المهمة بين مختلف أقسام ومصالح المؤسسة، بينما حوالي 42,9% محايدون و 11,4% هم فئة غير موافقة.

● المؤشر 04 (نحرص المؤسسة على وصول المعلومات الاستراتيجية المهمة لمن هو بحاجة إليها): بلغ متوسطه الحسابي 3,54 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,74 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات الباحثين، كما أن حوالي 62,9% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تحرص على وصول المعلومات الاستراتيجية المهمة لمن هو بحاجة إليها، بينما حوالي 25,7% محايدون و 11,4% هم غير موافقين.

✓ بعد تفسير المعرفة: بلغ متوسطه الحسابي 3,65 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0,70 وهذا يعني وجود تشتت في إجابات الباحثين وفيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- المؤشر 01 (عند مواجهة معلومات استراتيجية مهمة جديدة يدرس المدراء كيف ستؤثر هذه المعلومات على المؤسسة): بلغ متوسطه الحسابي 3,68 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,86 وهذا يدل على أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، كما أن حوالي 54,3% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه عند مواجهة معلومات استراتيجية مهمة جديدة يدرس المدراء كيف ستؤثر هذه المعلومات على المؤسسة، بينما حوالي 40% محايدون، و5,7% لا يوافقون على ذلك.
- المؤشر 02 (في اجتماعات مختلف المصالح والأقسام، نحرص على فهم وجهة نظر الجميع فيما يتعلق بالمعلومات الاستراتيجية الجديدة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,68 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1,05 وهذا يبين أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، وكانت نسبة 65,8% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه انهم يحرصون على فهم وجهة نظر الجميع فيما يتعلق بالمعلومات الاستراتيجية الجديدة في اجتماعات مختلف المصالح والأقسام، أما نسبة 20% لا يوافقون على ذلك.
- المؤشر 03 (تحرص المؤسسة أن يكون متخذي القرارات على استعداد لإعادة التفكير في قراراتهم عند تلقي معلومات استراتيجية جديدة): بلغ متوسطه الحسابي 3,85 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,84 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، كما أن حوالي 68,6% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تحرص أن يكون متخذي القرارات على استعداد لإعادة التفكير في قراراتهم عند تلقي معلومات استراتيجية جديدة، بينما حوالي 25,7% محايدون، بينما تمثل نسبة 5,7% غير موافقين.
- المؤشر 04 (عند تلقي معلومات استراتيجية مهمة جديدة، لا تخشى المنظمة من التفكير النقدي في مختلف افتراضاتها ومعاييرها): بلغ متوسطه الحسابي 3,40 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,84 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، كما أن حوالي 51,4% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه عند تلقي معلومات استراتيجية مهمة جديدة لا تخشى المنظمة من التفكير النقدي في مختلف افتراضاتها ومعاييرها، بينما حوالي 31,4% كانت من المحايدون، أما نسبة 17,2% لا يوافقون على ذلك.
- ✓ بعد تطبيق المعرفة: بلغ متوسطه الحسابي 3,77 وهذا يعنى درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0,66 وهذا يعنى وجود تشتت في إجابات المبحوثين وفيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:
- المؤشر 01 (يتم استخدام المعرفة الاستراتيجية المكتسبة من قبل الجماعات في تحسين المنتجات والخدمات والعمليات): بلغ متوسطه الحسابي 3,68 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,86 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، كما أن حوالي 65,7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه يتم استخدام المعرفة الاستراتيجية المكتسبة من قبل الجماعات في تحسين المنتجات والخدمات والعمليات، بينما حوالي 22,9% هم محايدون، و11,4% لا يوافقون على ذلك.
- المؤشر 02 (القرارات المتخذة بناء على المعرفة الاستراتيجية الجديدة تنعكس في شكل تغييرات على مستوى الأنظمة والإجراءات التنظيمية): بلغ متوسطه الحسابي 3,85 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,77 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، كما أن حوالي 74,2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن القرارات المتخذة بناء على المعرفة الاستراتيجية الجديدة تنعكس في شكل تغييرات على مستوى الأنظمة والإجراءات التنظيمية، بينما حوالي 20% من المحايدون، و5,7% لا يوافقون على ذلك.

- المؤشر 03 (تعد المعرفة الاستراتيجية المكتسبة من قبل الأفراد مدخلات في استراتيجية المؤسسة): بلغ متوسطه الحسابي 3,8 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,79 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، كما أن حوالي 74,3% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تعد المعرفة الاستراتيجية المكتسبة من قبل الأفراد مدخلات في استراتيجيتها، بينما حوالي 17,1% هم فئة محايدة، و 8,6% لا يوافقون على ذلك.
- المؤشر 04 (تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المقترحات المقدمة من الجماعات المعنية بتطبيق المعارف الاستراتيجية الجديدة): بلغ متوسطه الحسابي 3,77 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,87 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، كما أن حوالي 71,40% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار المقترحات المقدمة من الجماعات المعنية بتطبيق المعارف الاستراتيجية الجديدة، بينما حوالي 17,10% هم من المحايدين، 11,40% لا يوافقون على ذلك.

الفرع الثاني: المتوسط الحسابي ونسب الموافقة للمتغير التابع (الرشاقة الاستراتيجية)

الجدول رقم (2-6-ب): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات الرشاقة الاستراتيجية

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأهمية النسبية
بعد الحساسية الاستراتيجية	3,6500	,54300							عالي
تشرك المؤسسة العاملين بالتخطيط الاستراتيجي بشكل منفتح.	3,4286	,88403	التكرار	00	6	11	15	3	عالي
			النسبة%	00,0	17,1	31,4	42,9	8,6	
تتم المؤسسة بعملية التحسين المستمر.	3,8571	,73336	التكرار	00	2	6	22	5	عالي
			النسبة%	00,0	5,7	17,1	62,9	14,3	
لدى المؤسسة مرونة في إعادة توزيع الموارد والاستفادة منها.	3,5714	,97877	التكرار	1	5	6	19	4	عالي
			النسبة%	2,9	14,3	17,1	54,3	11,4	
تملك المؤسسة نظرة مفصلة لنشاطاتها المستقبلية وكيفية مواجهة التحديات.	3,7429	,65722	التكرار	00	1	10	21	3	عالي
			النسبة%	00,0	2,9	28,6	60,0	8,6	
بعد وضوح الرؤية	3,9500	,61177							عالي
لدى المؤسسة أهداف واضحة تساعد في اتخاذ القرارات.	4,0286	,70651	التكرار	00	00	8	18	9	عالي
			النسبة%	00,0	00,0	22,9	51,4	25,7	
	4,0000	,72761	التكرار	00	00	9	17	9	عالي

									يتم ترجمة رؤية المؤسسة وأهدافها بشكل واقعي.
	25,7	48,6	25,7	00,0	00,0	النسبة%			
عالي	8	16	10	1	00	التكرار	,79600	3,8857	لدى العاملين فهم لرؤية المؤسسة وقيمتها.
	22,9	45,7	28,6	2,9	00,0	%النسبة			
عالي	9	14	11	1	00	التكرار	,83213	3,8857	يوجد انسجام تام بين أقسام المؤسسة ومصالحها.
	25,7	40,0	31,4	2,9	00,0	%النسبة			
عالي							,57641	3,8714	بعد المقدرات الجوهرية
عالي	2	25	7	1	00	التكرار	,58410	3,8000	لدى المؤسسة الدراية الكاملة بالمهارات والخبرات التي تتميز بها.
	5,7	71,4	20,0	2,9	00,0	%النسبة			
عالي	4	25	4	2	00	التكرار	,67612	3,8857	تخصص المؤسسة ما يلزم من موارد لتحسين كافة عملياتها الإنتاجية.
	11,4	71,4	11,4	5,7	00,0	%النسبة			
عالي	6	23	4	2	00	التكرار	,72529	3,9429	تملك المؤسسة القدرات والمهارات الضرورية لإنجاز العمل وتلبية حاجات الزبائن.
	17,1	65,7	11,4	5,7	00,0	%النسبة			
عالي	5	22	6	2	00	التكرار	,73336	3,8571	تملك المؤسسة سمعة وصورة جيدة لدى الزبائن والمجتمع.
	14,3	62,9	17,1	5,7	00,0	%النسبة			
عالي							,56861	3,8357	بعد اختيار الأهداف الاستراتيجية
عالي	6	19	8	2	00	التكرار	,78537	3,8286	تتسم المؤسسة زبائنها إلى فئات متنوعة وتعمل على تلبية الحاجات المناسبة لكل فئة.
	17,1	54,3	22,9	5,7	00,0	%النسبة			
عالي	5	19	10	1	00	التكرار	,71948	3,8000	تتلاءم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة مع الفرص المتاحة أمامها.
	14,3	54,3	28,6	2,9	00,0	%النسبة			
عالي	5	22	7	1	00	التكرار	,67612	3,8857	تحدد المؤسسة أهدافها الاستراتيجية في ضوء إمكانياتها المتاحة.
	14,3	62,9	20,0	2,9	00,0	%النسبة			
عالي	5	21	7	2	00	التكرار	,74698	3,8286	تتسم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بالمرونة والتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
	14,3	60,0	20,0	5,7	00,0	%النسبة			
عالي							,75119	3,5071	بعد المسؤولية المشتركة
عالي	7	11	12	5	00	التكرار	,97877	3,5714	

	20,0	31,4	34,3	14,3	00,0	النسبة %			تشجع المؤسسة العمال على التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم وليس لإلقاء اللوم.
عالي	4	16	11	3	1	التكرار	,91853	3,5429	تغرس المؤسسة في العاملين مبدأ المسؤولية المشتركة وأن الكل مسؤول عن النتائج النهائية.
	11,4	45,7	31,4	8,9	2,9	النسبة %			
متوسط	1	21	4	8	1	التكرار	,97274	3,3714	تتعامل المؤسسة مع أصحاب المصالح (الزبائن، الموردين، المساهمين) باعتبارهم شركاء عن المسؤولية في تحقيق النتائج.
	2,9	60,0	11,4	22,9	2,9	النسبة %			
عالي	2	20	9	3	1	التكرار	,85209	3,5429	تشرك المؤسسة كل المستفيدين في عملية التخطيط لتعزيز إسهامهم في تحقيق أفضل النتائج.
	5,7	57,1	25,7	8,6	2,9	النسبة %			
عالي							,70599	3,6786	بعد سرعة الاستجابة
عالي	4	20	10	1	00	التكرار	,78000	3,7429	تكيف المؤسسة استراتيجياتها لتتلاءم مع تغييرات المحيط.
	11,4	57,1	28,6	2,9	00,0	النسبة %			
عالي	3	20	10	1	1	التكرار	,80231	3,6571	تتناقش المؤسسة مع العاملين باستمرار حول توجهاتها المستقبلية.
	8,6	57,1	28,6	2,9	2,9	النسبة %			
عالي	2	25	4	3	1	التكرار	,83213	3,6857	تقوم المؤسسة بإعادة تخصيص الموارد اللازمة من أجل التوصل إلى منتجات وخدمات جديدة بما يواكب التغييرات المستقبلية.
	5,7	71,4	11,4	8,6	2,9	النسبة %			
عالي	2	22	8	2	1	التكرار	,80753	3,6286	تشرك المؤسسة الأطراف ذات العلاقة (عمال، زبائن، موديين، مساهمين) في مناقشة استراتيجياتها للاستفادة من أفكارهم حول تنفيذها.
	5,7	62,9	22,9	5,7	2,9	النسبة %			
عالي							,43177	3,7488	الرشاقة الاستراتيجية

المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة عالية حول الرشاقة الاستراتيجية بأبعاده (اكتساب المعرفة، التشارك المعرفي، تفسير المعرفة، تطبيق المعرفة)، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

✓ **بعد الحساسية الاستراتيجية:** بلغ متوسطه الحسابي **3,65** وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري **0,54** وهذا يعني وجود تشتت في إجابات الباحثين وفيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

• **المؤشر 01 (تشرك المؤسسة العاملين بالتخطيط الاستراتيجي بشكل منفتح):** بلغ متوسطه الحسابي **3,42** ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري **0,88** وهذا يدل على أنه يوجد تشتت في إجابات الباحثين، كما أن حوالي

51,5% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تشرك العاملين بالتخطيط الاستراتيجي بشكل منفتح، بينما حوالي 31,4% محايدون، و17,1% لا يوافقون على ذلك.

● **المؤشر 02 (تتم المؤسسة بعملية التحسين المستمر):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,85 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,73 وهذا يبين أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، وكانت نسبة 77,2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تتم بعملية التحسين المستمر بينما حوالي 17,1% محايدون أما نسبة 5,7% لا يوافقون على ذلك.

● **المؤشر 03 (لدى المؤسسة مرونة في إعادة توزيع الموارد والاستفادة منها):** بلغ متوسطه الحسابي 3,57 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,97 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، كما أن حوالي 65,7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة لديها مرونة في إعادة توزيع الموارد والاستفادة منها، بينما حوالي 17,2% لا يوافقون على ذلك، بينما تمثل نسبة 17,1% من المحايدون.

● **المؤشر 04 (تملك المؤسسة نظرة مفصلة لنشاطاتها المستقبلية وكيفية مواجهة التحديات):** بلغ متوسطه الحسابي 3,74 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,65 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، كما أن حوالي 68,6% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تملك نظرة مفصلة لنشاطاتها المستقبلية وكيفية مواجهة التحديات، أما نسبة 28,6% كانت من المحايدون.

✓ **بعد وضوح الرؤية:** بلغ متوسطه الحسابي 3,95 وهذا يعنى درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0,61 وهذا يعنى وجود تشتت في إجابات المبحوثين وفيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

● **المؤشر 01 (لدى المؤسسة أهداف واضحة تساعد في اتخاذ القرارات):** بلغ متوسطه الحسابي 4,02 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,70 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، كما أن حوالي 77,1% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة لديها أهداف واضحة تساعد في اتخاذ القرارات، و22,9% هم محايدون.

● **المؤشر 02 (يتم ترجمة رؤية المؤسسة وأهدافها بشكل واقعي):** بلغ متوسطه الحسابي 4 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,72 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، كما أن حوالي 74,3% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن يتم ترجمة رؤية المؤسسة وأهدافها بشكل واقعي، بينما حوالي 25,7% هم محايدون.

● **المؤشر 03 (لدى العاملين فهم لرؤية المؤسسة وقيمتها):** بلغ متوسطه الحسابي 3,88 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,79 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، كما أن حوالي 68,6% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن لديهم فهم لرؤية المؤسسة وقيمتها، بينما حوالي 28,6% هم فئة محايدة.

● **المؤشر 04 (يوجد انسجام تام بين أقسام المؤسسة ومصالحها):** بلغ متوسطه الحسابي 3,88 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,83 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، كما أن حوالي

65,7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه يوجد انسجام تام بين أقسام المؤسسة ومصالحها، بينما حوالي 31,4% هم من المحايدين.

✓ **بعد المقدرات الجوهرية:** بلغ متوسطه الحسابي 3,87 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0,57 وهذا يعني وجود تشتت في إجابات الباحثين وفيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

● **المؤشر 01 (لدى المؤسسة الدراية الكاملة بالمهارات والخبرات التي تتميز بها):** بلغ متوسطه الحسابي 3,8 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,58 وهذا يدل على أنه يوجد تشتت في إجابات الباحثين، كما أن حوالي 77,1% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن لدى المؤسسة الدراية الكاملة بالمهارات والخبرات التي تتميز بها، بينما حوالي 20% هم فئة محايدة.

● **المؤشر 02 (تخصص المؤسسة ما يلزم من موارد لتحسين كافة عملياتها الإنتاجية):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,88 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,67 وهذا يبين أنه يوجد تشتت في إجابات الباحثين، وكانت نسبة 82,8% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه يتم تخصص ما يلزم من موارد لتحسين كافة عمليات المؤسسة الإنتاجية، أما نسبة 5,7% لا يوافقون على ذلك.

● **المؤشر 03 (تملك المؤسسة القدرات والمهارات الضرورية لإنجاز العمل وتلبية حاجات الزبائن):** بلغ متوسطه الحسابي 3,94 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,72 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات الباحثين، كما أن حوالي 82,8% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تملك القدرات والمهارات الضرورية لإنجاز العمل وتلبية حاجات الزبائن، بينما حوالي 5,7% لا يوافقون على ذلك.

● **المؤشر 04 (تملك المؤسسة سمعة وصورة جيدة لدى الزبائن والمجتمع):** بلغ متوسطه الحسابي 3,85 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,73 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات الباحثين، كما أن حوالي 77,2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تملك سمعة وصورة جيدة لدى الزبائن والمجتمع، بينما حوالي 17,1% كانت من المحايدين، أما 5,7% لا يوافقون على ذلك.

✓ **بعد اختيار الأهداف الاستراتيجية:** بلغ متوسطه الحسابي 3,83 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0,56 وهذا يعني وجود تشتت في إجابات الباحثين وفيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

● **المؤشر 01 (تقسم المؤسسة زبائنها إلى فئات متنوعة وتعمل على تلبية الحاجات المناسبة لكل فئة):** بلغ متوسطه الحسابي 3,82 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,78 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات الباحثين، كما أن حوالي 71,4% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تقسم زبائنهم إلى فئات متنوعة وتعمل على تلبية الحاجات المناسبة لكل فئة، بينما حوالي 22,9% هم محايدون، و 5,7% لا يوافقون على ذلك.

● **المؤشر 02 (تتلاءم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة مع الفرص المتاحة أمامها):** بلغ متوسطه الحسابي 3,8 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,71 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات الباحثين، كما

- أن حوالي 68,6% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة تتلاءم مع الفرص المتاحة أمامها، بينما حوالي 28,6% من المحايدين.
- **المؤشر 03 (تحدد المؤسسة أهدافها الاستراتيجية في ضوء إمكانياتها المتاحة):** بلغ متوسطه الحسابي 3,88 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,67 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، كما أن حوالي 77,2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تحدد أهدافها الاستراتيجية في ضوء إمكانياتها المتاحة، بينما حوالي 20% هم فئة محايدة.
 - **المؤشر 04 (تتسم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بالمرونة والتكيف مع التغيرات غير المتوقعة):** بلغ متوسطه الحسابي 3,82 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,74 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، كما أن حوالي 74,3% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة تتسم بالمرونة والتكيف مع التغيرات غير المتوقعة، بينما حوالي 20% محايدون، و 5,7% لا يوافقون على ذلك.
 - ✓ **بعد المسؤولية المشتركة:** بلغ متوسطه الحسابي 3,5 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0,75 وهذا يعني وجود تشتت في إجابات المبحوثين وفيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:
 - **المؤشر 01 (تشجع المؤسسة العمال على التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم وليس لإلقاء اللوم):** بلغ متوسطه الحسابي 3,57 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,97 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، كما أن حوالي 51,4% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تشجعهم على التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم وليس لإلقاء اللوم، بينما حوالي 34,3% محايدون، و 14,3% لا يوافقون على ذلك.
 - **المؤشر 02 (تغرس المؤسسة في العاملين مبدأ المسؤولية المشتركة وأن الكل مسؤول عن النتائج النهائية):** بلغ متوسطه الحسابي 3,54 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,91 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، كما أن حوالي 57,1% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تغرس فيهم مبدأ المسؤولية المشتركة وأن الكل مسؤول عن النتائج النهائية، بينما حوالي 31,4% محايدون، و 11,5% لا يوافقون على ذلك.
 - **المؤشر 03 (تتعامل المؤسسة مع أصحاب المصالح (الزبائن، الموردن، المساهمين) باعتبارهم شركاء عن المسؤولية في تحقيق النتائج):** بلغ متوسطه الحسابي 3,37 ما يدل على درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0,97 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، كما أن حوالي 62,9% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تتعامل مع أصحاب المصالح (الزبائن، الموردن، المساهمين) باعتبارهم شركاء عن المسؤولية في تحقيق النتائج، بينما حوالي 25,8% لا يوافقون على ذلك.
 - **المؤشر 04 (تشرك المؤسسة كل المستفيدين في عملية التخطيط لتعزيز إسهامهم في تحقيق أفضل النتائج):** بلغ متوسطه الحسابي 3,54 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,85 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، كما أن حوالي 62,8% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تشرك كل المستفيدين

في عملية التخطيط لتعزيز إسهامهم في تحقيق أفضل النتائج، بينما حوالي 25,7% هم من المحايدين، و11,5% لا يوافقون على ذلك.

✓ بعد سرعة الاستجابة: بلغ متوسطه الحسابي 3,67 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0,70 وهذا يعني وجود تشتت في إجابات المبحوثين وفيما يلي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- المؤشر 01 (تكيف المؤسسة استراتيجياتها لتتلاءم مع تغييرات المحيط): بلغ متوسطه الحسابي 3,74 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,78 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، كما أن حوالي 68,5% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تكيف استراتيجياتها لتتلاءم مع تغييرات المحيط، بينما حوالي 28,6% هم محايدون.
- المؤشر 02 (تتناقش المؤسسة مع العاملين باستمرار حول توجهاتها المستقبلية): بلغ متوسطه الحسابي 3,65 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,80 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، كما أن حوالي 65,7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تناقش معهم باستمرار حول توجهاتها المستقبلية، بينما حوالي 28,6% من المحايدين.
- المؤشر 03 (تقوم المؤسسة بإعادة تخصيص الموارد اللازمة من أجل التوصل إلى منتجات وخدمات جديدة بما يواكب التغييرات المستقبلية): بلغ متوسطه الحسابي 3,68 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,83 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، كما أن حوالي 77,1% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تقوم بإعادة تخصيص الموارد اللازمة من أجل التوصل إلى منتجات وخدمات جديدة بما يواكب التغييرات المستقبلية، بينما حوالي 11,5% لا يوافقون على ذلك.
- المؤشر 04 (تشرك المؤسسة الأطراف ذات العلاقة (عمال، زبائن، موديين، مساهمين) في مناقشة استراتيجياتها للاستفادة من أفكارهم حول تنفيذها): بلغ متوسطه الحسابي 3,62 ما يدل على درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0,80 ومن خلاله يتضح أنه يوجد تشتت في إجابات المبحوثين، كما أن حوالي 68,6% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تشرك الأطراف ذات العلاقة (عمال، زبائن، موديين، مساهمين) في مناقشة استراتيجياتها للاستفادة من أفكارهم حول تنفيذها، بينما حوالي 22,9% هم فئة محايدة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية: (أثر التعلم التنظيمي على الرشاقة الاستراتيجية)

ختبار فرضيات الدراسة من خلال نموذج الانحدار، لذلك سيتم اختبار مدى توفر شروطه الإحصائية فيما يلي:

أولاً: المعنوية الكلية لنموذج الانحدار

تتمثل في قيمة معنوية النموذج والتي يعبر عنها من خلال قيمة F والتي بلغت 0,000 وهي أقل من 0,05، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (2-7-ج) .

ثانياً: المعنوية الجزئية للنموذج

تتمثل في قيمة معنوية t بحيث يجب أن تكون واحدة على الأقل من المعاملات ذات دلالة إحصائية على خلاف الثابت ومن خلال الجدول رقم (2-7-أ) نجد أن مستوى الدلالة بلغ 0,000 وهو أقل من 0,05 وعليه فإن الفرضية الأولى مقبولة.

الجدول رقم (2-7-أ): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التعلم التنظيمي على الرشاقة الاستراتيجية

مستوى T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	
,000	6,553		,330	ثابت Constant
,000	4,872	,647	,092	التعلم التنظيمي

المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

طبقاً للنتائج الموضحة بالجدول (2-7-أ)، نلاحظ أنه يوجد أثر دال إحصائياً للتعلم التنظيمي في الرشاقة الاستراتيجية حيث بلغت مستويات دلالتها 0,000 وهي أقل من 0,05، حيث يفسر التعلم التنظيمي 44,6% من تبني مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - للرشاقة الاستراتيجية وعليه فإن الفرضية الأولى مقبولة.

ثالثاً: مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى)

1- التوزيع الطبيعي (اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي Normality test):

للتأكد من التوزيع الطبيعي للبواقي نعتمد على معاملي Kolmogorov-Smirnov وShapiro-Wilk، إذ فاقت مستوى الدلالة لكل منهما 0,05، وبلغتا على التوالي 0.2 و0.748 وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (2-7-ب): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الإنحدار البسيط

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائيا	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائيا	
,748	35	,980	,200*	35	,109	البواقي المعيارية

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

2- الاستقلال الذاتي للبواقي: Durbin-watson

وتم اختبارها من خلال إحصائية Durbin-watson (وهو عبارة عن إحصائي الاختبار الذي سيتم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي Residuals)، وتؤكد قيمته التي بلغت 1,707 كما يوضحه الجدول (2-7-ج) وبمقارنتها في الجداول الإحصائية لدرجة حرية البواقي 33 وعدد المتغيرات المستقلة 1 نجد $dl = 1.38$ و $du = 1.51$ فيتم الحكم على استقلالية البواقي في حالتين هما: إذا كان $(2 < DW < 4 - du)$ ، وإذا كان $(du < DW < 2)$. وبالتالي فإن DW محصور بين 1.51 و 2، وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.

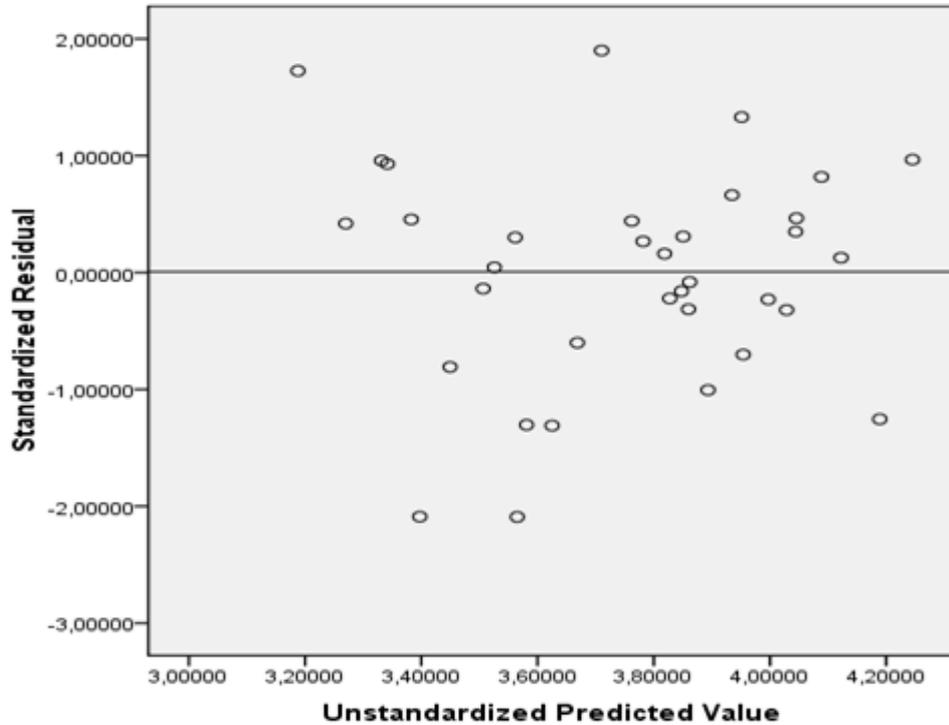
الجدول رقم (2-7-ج): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد المعدل R^2	معامل الارتباط (R)	Durbin-Watson		
									1	خطأ المتبقي
1	2,652	1	2,652	23,735	,000 ^a	,401	,647 ^a	1,707	الانحدار	
	3,687	33	,112						خطأ المتبقي	
	6,338	34							المجموع	

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

3- اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) **Homoscedasticity**: وهو ما يوضحه الشكل رقم (2-2).

الشكل رقم (2-2): اختبار تجانس البواقي للانحدار البسيط



المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

بعد التأكد من توفر شروط الانحدار ومن خلال نتائج معامل الانحدار المعدل في الجدول (2-7-ج) يتضح أن 40,1 % من التعلم التنظيمي مفسر بالرشاقة الاستراتيجية، وبلغت قوة الارتباط بينهما 0,647 عند مستوى دلالة 0,000 وهي أقل من 0,05 ما يؤكد قبول الفرضية الرئيسية.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

أولاً: المعنوية الكلية لنموذج الانحدار

تتمثل في قيمة معنوية النموذج والتي يعبر عنها من خلال قيمة F والتي بلغت 0,002 وهي أقل من 0,05 وهذا ما يوضحه الجدول رقم (2-8-ج)

ثانياً: المعنوية الجزئية للنموذج

تتمثل في قيمة معنوية t بحيث يجب أن تكون واحدة على الأقل من المعامل ذات دلالة إحصائية على خلال الثابت ومن خلال الجدول رقم (2-8-أ) نجد أن كل القيم لـ Beta دالة إحصائية.

الجدول رقم (2-8-أ) نتائج تحليل الانحدار المتعدد **multiple régression analysais** لاختبار أثر التعلم التنظيمي في الرضاقة الاستراتيجية

إحصائيات التباين		مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات	المعاملات غير النمطية		النموذج
VIF	Tolerance			Beta	الخطأ المعياري	B	
		,000	5,962		,367	2,188	1 ثابت Constant
1,587	,630	,041	2,143	,288	,075	,124	اكتساب المعرفة
2,359	,424	,046	1,997	,200	,135	,126	التشارك المعرفي
2,198	,455	,554	0,599	,123	,126	,075	تفسير المعرفة
2,510	,398	,042	2,081	,179	,143	,116	تطبيق المعرفة

المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

ثالثاً: مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى)

1- التوزيع الطبيعي (اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي (Normality Test):

للتأكد من التوزيع الطبيعي للبواقي نستخدم على معاملي **shapiro-wilk** و **klomogrov-smirnov**، إذا فاقت مستوى الدلالة لكل منهما 0.05 وبلغتا على التوالي 0,20 و0,612، وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (2-8-ب): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الإنحدار البسيط

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov		
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائيا	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائيا
,612	35	,976	,200*	35	,109

المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

2- الاستقلال الذاتي للبواقي: Durbin-watson

وتم اختبارها من خلال إحصائية **Durbin-watson** (وهو عبارة عن إحصائي الاختبار الذي سيتم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي **Residuals**، وتؤكد قيمته التي بلغت 1,749 كما يوضحه الجدول (2-8-ج) وبمقارنتها في الجداول الإحصائية لدرجة حرية البواقي 30 وعدد المتغيرات المستقلة 4 نجد $du = 1,74$ و $dl = 1,14$ فبتم الحكم على

استقلالية البواقي في حالتين هما: إذا كان $(2 < DW < 4 - du)$ ، وإذا كان $(du < DW < 2)$. وبالتالي فإن DW محصور بين 1.74 و 2، وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.

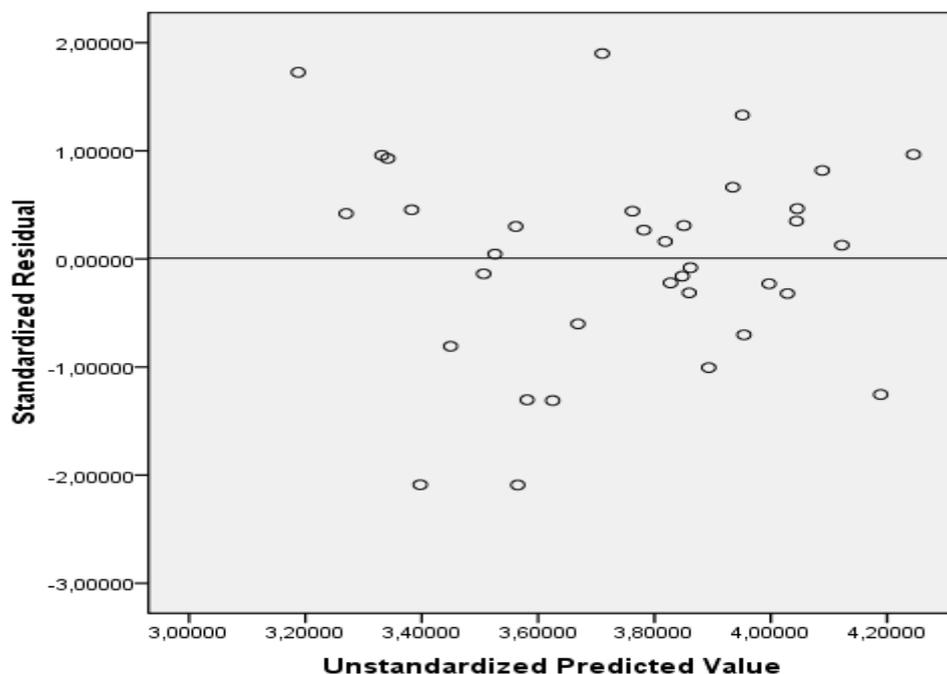
الجدول رقم (2-8-ج): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط

Durbin-Watson	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد المعدل R^2	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
1,749	,649 ^a	,343	,002 ^a	5,446	0,667	4	2,667	1 الانحدار
					,112	30	3,672	الخطأ المتبقي
						34	6,338	المجموع

المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج تحليل الاستتبان من خلال برنامج SPSS

3- اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين): **Homoscedasticity** وهو ما يوضحه الشكل رقم (2-3)

الشكل رقم (2-3): اختبار تجانس البواقي للانحدار البسيط



المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج تحليل الاستتبان من خلال برنامج SPSS

يلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة) ، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

4- عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity :

وهو ما توضحه قيمتي معامل التضخم VIF ومعامل التسامح Tolerance في الجدول (2-8-أ) حيث كانت قيم معامل التضخم محصورة بين 1,587 و 2,510 وهي أقل من 10 أما معامل التسامح فتراوحت قيمه بين 0,398 و 0,630 وهي أكبر من 0,1 وهذا اعتمادا على دراسة (Nystrom et al, 2002) ما يؤكد عدم وجود مشاكل الازدواج الخطي (multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل (المتغيرات المستقلة في النموذج الكلي).

بعد التأكد من شروط الانحدار وطبقا للنتائج الموضحة بالجدول (2-8-أ)، فإن بعد تفسير المعرفة ليس له أثر دال إحصائيا على الرشاقة الاستراتيجية حيث فاق مستوى دلالاته 0,05 وبلغت 0,554 وعليه فان الفرضية الثالثة مرفوضة، بينما كل من الأبعاد اكتساب المعرفة، التشارك المعرفي وتطبيق المعرفة لها أثر دال إحصائيا على الرشاقة الاستراتيجية حيث بلغ مستوى الدلالة لكل منها على التوالي 0,041، 0,046 و 0,042 وهي أقل من 0,05 حيث يفسر اكتساب المعرفة بنسبة 12,4 % من الرشاقة الاستراتيجية، التشارك المعرفي بنسبة 12,6 % من الرشاقة الاستراتيجية و تطبيق المعرفة بنسبة 11,6 % من الرشاقة الاستراتيجية، وعليه فإن الفرضيات الأولى، الثانية والرابعة مقبولة.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

سنحاول في هذا المبحث مناقشة نتائج الدراسة من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مطالب حيث في المطلب الأول سيكون فيه تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة، أما في المطلب الثاني فيتضمن تفسير نتائج اختبار الفرضيات بينما تضمن المطلب الثالث الاقتراحات المستخلصة من خلال نتائج الدراسة.

المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة

❖ فيما يخص نتائج الدراسة الخاصة بالتعلم التنظيمي (اكتساب المعرفة، تشارك المعرفة، تفسير المعرفة، تطبيق المعرفة) كانت النتائج عالية، وفيما يلي سيتم توضيح النتائج الخاصة بكل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي:

✓ أكدت نتائج الدراسة أن مستوى اكتساب المعرفة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب متوسط، إذ يؤكد المستجوبين أن المؤسسة تهدف إلى اكتساب المعرفة من تطوير المشاريع التي تقودها إلى مجالات تعلم جديدة مثل أسواق ومجالات تكنولوجية جديدة، كما تسعى المؤسسة إلى كسب معلومات وأفكار جديدة أعمق مما تعرفه في السوق الحالية وتجربتها التكنولوجية.، ليس هذا فحسب بل تهدف أيضا إلى اكتساب معلومات لتعزز قدرتها على تعلم أشياء جديدة حول

تطوير المنتجات، وهذا يدل على درجة المرونة العالية في التعامل مع الموظفين، كما يجب أن تركز المؤسسة على اكتساب المعرفة من خلال الاستراتيجيات التي تتطلب التجريب والدخول إلى الأسواق عالية المخاطرة.

كما أكدت المقابلة التي أجريت مع مدير قسم الموارد البشرية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأنه يتم التعامل بين إدارة الشركة وأقسامها ومصالحها بمرونة عالية حيث يقول بهذا الخصوص: "بأن الشركة تسعى جاهدة لدعم اكتساب المعارف والأفكار الجديدة بين الموظفين" وبرر ذلك بالاجتماعات والتكوينات والدورات التي تقدم للموظفين حيث أنها تعمل على إرسال الموظفين لدورات تكوينية بحثا منها عن التطوير واكتساب معارف جديدة، ثم تعمل بعد ذلك على عقد اجتماعات دورية ومنتظمة من أجل طرح هذه الأفكار الجديدة والتبادل بها بين جميع الموظفين

✓ كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التشارك المعرفي عال مما يظهر أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تولي اهتماما كبيرا لعملية مشاركة المعلومات وتعتبرها قاعدة أساسية، وتحرص على إجراء لقاءات دورية لمختلف الأقسام والمصالح الممثلة للمؤسسة من أجل النقاش حول أهم القضايا الاستراتيجية الجديدة، وذلك حرصا من المؤسسة على وصول المعلومات الاستراتيجية المهمة لمن هو بحاجة إليها، وهي ذات النتيجة التي أكدتها الدراسة الحالية من خلال المقابلة التي أجريت مع مدير قسم الموارد البشرية الذي يقول: "إن الشركة تعطي فرصة كبيرة للأفراد لتشارك معارفهم مع مختلف المصالح والأقسام، وكذا لا يمكن فتح قنوات الاتصال مع الشركة لكل أفراد المجتمع" مبررا ذلك بأن تشارك المعارف يزيد من خبرات ومعلومات موظفيهم ويتفادى الانحرافات التي تقع اثناء تأدية المهام، وأضاف بأنه خاصة في ظل الطلب المتزايد للمنتج من طرف الزبائن لا يسمح للموظفين بترك مهامهم واستقبال الكم الكبير من هؤلاء الزبائن لأن ذلك يحول دون إنجاز مهامهم وتغطية طلبات زبائنهم، وذات الأمر بالنسبة لفتح قنوات الاتصال لكل أفراد المجتمع مما يعيق من تأدية مهام الشركة، ولكن في المقابل أكد على وجود خلية خاصة داخل الشركة، بها موظفين خاصين باستقبال الشكاوي، طلبات ورغبات المستهلكين والزبائن وعلى مدار كامل اليوم مما يحقق حسن سيرورة العمل واستقبال كافة الاستفسارات والطلبات من كافة الزبائن دون تعطيل القيام بالمهام المنوطة بجميع الموظفين.

✓ كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تفسير المعرفة عال مما يظهر أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تولي اهتماما كبيرا عند مواجهة معلومات استراتيجية مهمة جديدة بحيث يدرس المدراء كيف ستؤثر هذه المعلومات على المؤسسة، وتحرص في اجتماعات مختلف المصالح والأقسام على فهم وجهة نظر الجميع فيما يتعلق بالمعلومات الاستراتيجية الجديدة، وذلك حرصا من المؤسسة أن يكون متخذي القرارات على استعداد لإعادة التفكير في قراراتهم عند تلقي معلومات استراتيجية جديدة حيث أنه عند تلقي هذه الأخيرة لا تحشى المنظمة من التفكير النقدي في مختلف افتراضاتها ومعاييرها، وهي ذات النتيجة التي أكدتها الدراسة الحالية من خلال المقابلة التي أجريت مع مدير قسم الموارد البشرية الذي يقول: "إن الشركة على استعداد تام لمواجهة أي معلومة استراتيجية جديدة، ولا يهتمها ما ستدفعه نظير فهم المعلومة" مبررا ذلك بأن تفسير المعلومات الاستراتيجية يتطلب دراسة معمقة من طرف مدراء مختلف المصالح ثم دراسة كيف ستؤثر على المؤسسة، وذلك من خلال الحرص على فهم وجهة نظر الجميع في اجتماعات مختلف المصالح والمراكز، وأكد بأن المؤسسة لا تعير التفكير في الجانب النقدي لافتراضاتها لانهم يثقون في مدى استعدادهم لمجابهة أي معلومة جديدة.

✓ كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق المعرفة عال مما يظهر أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تولي اهتماما كبيرا لاستخدام المعرفة الاستراتيجية المكتسبة من قبل الجماعات في تحسين المنتجات والخدمات والعمليات وأن القرارات المتخذة بناء على المعرفة الاستراتيجية الجديدة تنعكس في شكل تغييرات على مستوى الأنظمة والإجراءات التنظيمية وهي تعد من قبل الأفراد مدخلات في استراتيجية المؤسسة ، وهي ذات النتيجة التي أكدتها الدراسة الحالية من خلال المقابلة التي أجريت مع مدير قسم الموارد البشرية الذي يقول: "إن الشركة تستخدم المعرفة المكتسبة في تحسين جودة وأداء المنتجات والخدمات " مبررا ذلك بأن تطبيق المعارف هي عصاراة الجهد المكتسب من قبلهم لتحسين جودة منتجاتهم وخدمات وذلك لأن القرارات المتخذة بناء على المعرفة الاستراتيجية الجديدة تنعكس على شكل الأنظمة وتعد في الوقت ذاته مدخلات للأفراد في استراتيجية المؤسسة، لأنها تأخذ بعين الاعتبار مقترحات الافراد العاملين عندها في تطبيق معارفها.

❖ فيما يخص نتائج الدراسة الخاصة بالتعلم التنظيمي (اكتساب المعرفة، تشارك المعرفة، تفسير المعرفة، تطبيق المعرفة) كانت النتائج عالية، وفيما يلي سيتم توضيح النتائج الخاصة بكل بعد من أبعاد التعلم التنظيمي:

✓ كانت هناك موافقة وبمستوى عال على أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - تملك الحساسية الاستراتيجية ، وهذا يدل على أن المنظمة تشرك المؤسسة العاملين بالتخطيط الاستراتيجي بشكل منفتح ، كما تعمل بدرجة عالية على الاهتمام بعملية التحسين المستمر لاستراتيجيتها، وهذا ما تظهره إجابات المستجوبين حيث كانت درجة الموافقة كبيرة من ناحية امتلاك المؤسسة لنظرة مفصلة لنشاطاتها المستقبلية وكيفية مواجهة التحديات التي توجهها، ويظهر هذا في مرونة المؤسسة بإعادة توزيع الموارد والاستفادة منها.، وهذا ما أكدته المقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة قسم الموارد البشرية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بخصوص اهتمام المؤسسة بالتحسين المستمر لاستراتيجيتها والمرونة في مواجهة التحديات، حيث يقول بأنه لدى المؤسسة مرونة في إعادة توزيع الموارد والاستفادة منها عن طريق اشراك العاملين في التخطيط الاستراتيجي، وأن المؤسسة تمتلك نظره مفصلة لنشاطاتها المستقبلية وتعرف جيدا كيف تواجه التحديات التي تواجهها.

✓ كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى وضوح الرؤية عال مما يظهر أن لدى مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش أهداف واضحة تساعدها في اتخاذ قراراتها ، وأنه يتم ترجمة رؤية المؤسسة وأهدافها بشكل واقعي، وأنه يوجد انسجام تام بين أقسام المؤسسة ومصالحها كما أن لدى العاملين فهم لرؤية المؤسسة وقيمها ، وهي ذات النتيجة التي أكدتها الدراسة الحالية من خلال ملاحظة ذلك في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأن لدى العاملين فهم لرؤية المؤسسة وقيمها كما أنه يوجد انسجام تام بين أقسام المؤسسة ومصالحها وهذا ما يوضح بأنه يوجد ترجمة رؤية المؤسسة وأهدافها بشكل واقعي في أرض الواقع وهذا ما ساعدها في اتخاذ قراراتها.

✓ كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المقدرات الجوهرية عال مما يظهر أن لدى مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش الدراية الكاملة بالمهارات والخبرات التي تتميز بها، وأنه يتم تخصص ما يلزم من موارد لتحسين كافة عملياتها

الإنتاجية، وكما أن المؤسسة تمتلك القدرات والمهارات الضرورية لإنجاز العمل وتلبية حاجات الزبائن، وهذا ما ساعدها على امتلاك سمعة وصورة جيدة لدى الزبائن والمجتمع، وهي ذات النتيجة التي أكدتها الدراسة الحالية من خلال المقابلة التي أجريت مع مدير قسم الموارد البشرية الذي يقول: "إن الشركة تملك القدرة والمهارة لتلبية حاجات الزبائن" مبررا ذلك بأن تخصص ما يلزم من موارد لتوفير وتحسين كافة عملياتها الإنتاجية خاصة في ظل الطلب المتزايد على المنتجات والتي تعرف ندرة في الأسواق، كما تنهم على دراية تامة بالمهارات والخبرات التي تتميز بها، كما أضاف بأن المؤسسة تملك سمعة جيدة لدى زبائنها وستكون عند حسن ظنهم بها.

✓ كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى اختيار الأهداف الاستراتيجية عال مما يظهر أن لدى مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش تقسم زبائنها إلى فئات متنوعة وتعمل على تلبية الحاجات المناسبة لكل فئة، وأن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة تتلاءم مع الفرص المتاحة أمامها، لأن أهدافها تتسم بالمرونة والتكيف مع التغيرات غير المتوقعة كما أنها تحدد في ضوء إمكانياتها المتاحة، وهي ذات النتيجة التي أكدتها الدراسة الحالية من خلال المقابلة التي أجريت مع مدير قسم الموارد البشرية الذي يقول: "إن اهدافنا الاستراتيجية تحدد في حدود امكانياتنا المتاحة" مبررا ذلك بأنهم يعملون لكي تتلاءم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة مع الفرص المتاحة أمامهم، كما أضاف بأن أهدافهم تتسم بالمرونة والتكيف مع التغيرات غير المتوقعة، لأنها تعمل دائما لتلبية الحاجات المناسبة لكل زبائنها.

✓ كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المسؤولية المشتركة عال مما يظهر أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش تشجع العمال على التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم وليس لإلقاء اللوم، وتغرس فيهم مبدأ المسؤولية المشتركة وأن الكل مسؤول عن النتائج النهائية، كما أن المؤسسة تشرك كل المستفيدين في عملية التخطيط لتعزيز إسهامهم في تحقيق أفضل النتائج، وهي ذات النتيجة التي أكدتها الدراسة الحالية من خلال المقابلة التي أجريت مع مدير قسم الموارد البشرية الذي يقول: "إننا نتعامل مع أصحاب المصالح (الزبائن، الموردن، المساهمين) باعتبارهم شركاء عن المسؤولية في تحقيق النتائج" مبررا ذلك بأنهم يعملون لكي يغرسوا فيهم مبدأ المسؤولية المشتركة وأن الكل مسؤول عن النتائج النهائية، كما أضاف بأن المؤسسة تشجع العمال على التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم وليس لإلقاء اللوم، كما أن المؤسسة تشرك كل المستفيدين في عملية التخطيط لتعزيز إسهامهم في تحقيق أفضل النتائج.

✓ كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى سرعة الاستجابة عال مما يظهر أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش تكيف المؤسسة استراتيجياتها لتتلاءم مع تغييرات المحيط، كما أن المؤسسة تشرك الأطراف ذات العلاقة (عمال، زبائن، موديين، مساهمين) في مناقشة استراتيجياتها للاستفادة من أفكارهم حول تنفيذها، وتقوم بإعادة تخصيص الموارد اللازمة من أجل التوصل إلى منتجات وخدمات جديدة بما يواكب التغيرات المستقبلية، وهي ذات النتيجة التي أكدتها الدراسة الحالية من خلال المقابلة التي أجريت مع مدير قسم الموارد البشرية الذي يقول: "تشرك المؤسسة الأطراف ذات العلاقة (عمال، زبائن، موديين، مساهمين) في مناقشة استراتيجياتها للاستفادة من أفكارهم حول تنفيذها" مبررا ذلك بأنه لكي تكيف المؤسسة استراتيجياتها لتتلاءم مع تغييرات المحيط يجب عليها أن تتناقش مع العاملين باستمرار

حول توجهاتها المستقبلية كما أضاف بأن المؤسسة تقوم المؤسسة بإعادة تخصيص الموارد اللازمة من أجل التوصل إلى منتجات وخدمات جديدة بما يواكب التغييرات المستقبلية.

المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات

من خلال القول أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش تتبنى مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وبمستوى عالي، ذلك أن تركيبة مواردها البشرية تمتاز بدرجة عالية من الانسجام والتآلف المطلوب لتحقيق روح الفريق الواحد والعمل الجماعي الذي يساهم من نجاح عملية اكتساب المعرفة وتشارك ونقل المعلومات بينهم وتطبيقها مما يزيد من كفاءاتهم وخبراتهم وإبداعاتهم التي تحقق التكامل بين أهدافهم وأهداف الشركة، هذا الأمر الذي من شأنه أن يعزز من رشاقته الاستراتيجية، ويمنعها السبق بالفعل قبل منافسيها، برغم من أننا لمسنا تقصير ملموس نوعاً ما في فتح المجال لكافة أفراد المجتمع لتواصل مع موظفي الشركة، بالإضافة إلى عجز نوعاً ما في الإيفاء بطلبات الزبائن أو الموزعين في الوقت المناسب وبسرعة فائقة نظراً لما تملكه من أجهزة حديثة.

ومنه يمكن القول بأنه يوجد أثر إيجابي للتعليم التنظيمي بأبعاده (اكتساب المعرفة، تشارك المعرفة، تفسير المعرفة، تطبيق المعرفة) في الرشاقة الاستراتيجية مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش - بسكرة- وفيما يلي تفصيل ذلك:

☞ يوجد أثر إيجابي مباشر لاكتساب المعرفة على الرشاقة الاستراتيجية

تأكد النتائج أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة على الرشاقة الاستراتيجية وهو أثر إيجابي، ويمكن تفسير ذلك بأن اكتساب المعرفة يعتمد على تشخيص الفجوة المعرفية، ودراسة نوعية المعرفة المطلوبة وتوافرها بالمؤسسة، وكذلك الموجودة حالياً أي عملية الحصول على المعرفة من المصادر المختلفة، وهذه العملية لا بد تعزز من رشاقته الاستراتيجية لأنها من مصادر مختلفة، كما أن عملية اكتساب المعرفة تحتاج إلى أدوات، منها: ورش العمل، وحضور المؤتمرات الخارجية، ومحكاة التجارب السابقة، وهذا يجعل جميع الأفراد على ترصد دائم لكل تغيرات المحيط، ولا ينتهي الأمر عند هذا بل إن اكتساب الأفراد للمعارف ومعلومات تجاه محيطهم يساهم في الحصول على استفتاء لمكانة شركتهم داخل محيطها مما يدفع إلى تكاتف جهودهم نحو سد وإشباع كل النقائص التي قد تعترضها وبهذا تكتسب مرونة ورشاقة استراتيجية لتعزيز مكانتها.

☞ يوجد أثر إيجابي مباشر للتشارك المعرفي على الرشاقة الاستراتيجية

ويمكن تفسير هذا بالدعم الذي تقدمه إدارة الشركة للأفراد من أجل تحقيق أعلى مستويات التشارك المعرفي مع بعضهم البعض مما يخلق الانسجام والتكامل في تجميع وتحليل كل البيانات والمعلومات اللازمة الخاصة بالمنافسين لتغذية صنع القرار داخل الشركة في الوقت المناسب وبالشكل المناسب مما يزيد من رشاقته الاستراتيجية تجاه السوق المستهدف والتغيرات التي تطرأ عليه والمنافسين وسياستهم، إلا أنه لنجاح هذا التشارك المعرفي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية للشركة

يجب أن تولي هذه الأخيرة أهمية لعملية التشارك للمعرفة التي من شأنها تغذية الشركة بصورة أكبر حول مستجدات السوق والمنافسين وكذا الزبائن والموردين وبالتالي فإن للتشارك المعرفي دور أكبر في تعزيز رشاقته الاستراتيجية. لذلك لابد من تبنيتها دعم موظفيها على بذل المزيد من الجهد نحو التوجه بمعارفهم نحو كل الأطراف الخارجية من زبائن وموردين، ومنظمات في ذات نشاطها من أجل تحقيق فعالية رشاقته الاستراتيجية.

☞ لا يوجد أثر مباشر لتفسير المعرفة على الرشاقة الاستراتيجية

تأكد النتائج أنه لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتفسير المعرفة على الرشاقة الاستراتيجية، وهذا يدل على أن الموظفين لا يدركون معنى المعرفة الجديدة وبذات الرؤية المتعلقة بالمهمة الموجودة، كما أن تعلم المنظمة يحدث عندما تتمكن المنظمات من تفسير المعلومات الموجودة لديها ولأن إدارة الشركة تواجه الغموض عند تعاملها مع البيئة فكانت نتيجة عدم تفسيرها المعلومات بشكلها الصحيح جعل المعلومات تعاني من الغموض وهذا يعني صعوبة تفسيرها من طرف الموظفين وبالتالي تؤدي الى عرقلة رشاقته الاستراتيجية، لذلك يجب على المعلومات التي تعاني من الغموض ان تخفض من طرف المنظمة عن طريق إجراء مناقشات واجتماعات وجها لوجه أي كلما كانت وسائل الإعلام واضحة غير غامضة كان التفهم في المعلومات أفضل وبالتالي يحقق خفة ورشاقة لاستراتيجيات المنظمة.

☞ يوجد أثر إيجابي مباشر لتطبيق المعرفة على الرشاقة الاستراتيجية

تأكد النتائج أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الرشاقة الاستراتيجية وهو أثر إيجابي، وهذا يدل على أن الموظفين في المؤسسة يحاولون الاستفادة القصوى من معارفهم في المجال العملي والتطبيقي، كما أنهم يسعون إلى مواجهة جميع الأزمات التي يواجهونها في أعمالهم عن طريق تطبيق أفضل ما يمتلكون من معارف في مجال عملهم، وهذا ما يكسبهم رشاقة أكبر في تطبيق استراتيجيتهم بميدان عملهم، ويشير إلى دعم المنظمات لتطبيق المعرفة ضمن الأسس العلمية السليمة مما يزيد من رشاقته الاستراتيجية وبالتالي نحو أفضل النتائج وتحقيق الأهداف، أضف إلى ذلك أنها تشجع الموظفين، وتتيح لهم فرص تطبيق المعرفة وإن كان دون مستوى الطموح، مع بناء قاعدة بيانات تخدم الجميع، وتساهم في تحقيق رشاقته الاستراتيجية تجاه السوق المستهدف والتغيرات التي تطرأ عليه والمنافسين وسياستهم من خلال تطبيق المعرفة وتوفير المستلزمات لذلك.

المطلب الثالث: الاقتراحات والتوجيهات لبحوث مستقبلية

الفرع الأول: الاقتراحات

- ✓ ضرورة تطوير قواعد معرفية حول المعلومات الحديثة عن مهارات العاملين فيها، وكل ما تعلموه ويمكن تفعيل ذلك المقترح من خلال وضع نظام كامل لإدارة المعرفة.
- ✓ الاهتمام بالأفكار الجديدة والأساليب المستحدثة في أداء الأعمال، حيث يتم عمل قاعدة معرفية على الحاسب الألى تكون متاحة للجميع.

- ✓ أجراء جلسات ومناقشات واجتماعات وجها لوجه مع الموظفين لتحسين تفسير المعرفة وازالة الغموض.
- ✓ التأكيد بضرورة أهمية وعي المسؤولين أكثر لدور التعلم التنظيمي بأبعاده في المنظمة الاقتصادية الجزائرية وتوفير كل السبل والتحفيز الايجابي لتنميته من أجل تعزيز الرشاقة الاستراتيجية.
- ✓ ضرورة قيام المؤسسة باستعمال آليات مختلفة لفهم وتطوير الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق التكيف مع المتغيرات الخارجية بسرعة وبشكل شامل في كل اقسام.
- ✓ توفير كل الإمكانيات الضرورية التي تساعد على المحافظة على مواردها البشرية خاصة المفتاحية منها وتكون أكثر ولاء لها، لأنها تخلق لها رشاقة استراتيجية دائمة، وتحقق لها مكاسب اقتصادية كبيرة وبالتالي على المنظمات الجزائرية اعتماد مرونة تنظيمية تدعم وتبنى عمليات التعلم التنظيمي.
- ✓ ضرورة تعزيز عمليات التشارك الخارجي مع المنظمات الجزائرية الأخرى المنافسة لتطوير مستوى الإبداع والابتكار والنهوض بالسوق الوطنية وذلك من خلال تكثيف المهرجانات وقاعات العرض وكذا جلب كافة المنظمات الناشطة في ذات القطاع.
- ✓ ضرورة اهتمام الشركة بترصد ما تقوم به الجامعات من أبحاث واكتشافات علمية، هذا الذي من شأنه أن يعزز مواكبتها لتطوير منتجاتها والتحسين قدر الإمكان من وسائل التحليل والاختبار، ذلك أنها تحتوي على مخابر لتحليل المنتج النهائي والتأكد من سلامته.
- ✓ ترسيخ فكرة العمل الجماعي والتحلي بروح الفريق من أجل نجاح الرشاقة الاستراتيجية.

الفرع الثاني: توجيهات لبحوث مستقبلية

بعد إجراء هذه الدراسة تبين لنا العديد من الأفكار التي قد تكون ذو أهمية كبيرة واعتمادها كإشكاليات مستقبلية نوجزها فيما يلي:

- ✓ كيفية تعزيز المعارف التنظيمية بما يدعم تبني الرشاقة الاستراتيجية الفعالة.
- ✓ أهمية إدارة المعرفة في إكساب المنظمة للرشاقة الاستراتيجية.
- ✓ الثقافة التنظيمية واثرا على الرشاقة الاستراتيجية.
- ✓ التعلم الاستراتيجي ودوره في تعزيز المرونة الاستراتيجية.
- ✓ الاستفادة من تجارب المنظمات الأجنبية في تبني الرشاقة الاستراتيجية وكيفية تعزيزها.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي حاولنا فيها معرفة أثر التعلم التنظيمي في الرشاقة الاستراتيجية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - لولاية بسكرة ، تم الاعتماد في دراستنا استمارة والتي قسمت إلى قسمين، القسم الأول تضمن المعلومات الشخصية، أما القسم الثاني فظم متغيرات الدراسة حيث خصص المحور الأول من القسم الثاني للمتغير المستقل التعلم التنظيمي بأبعادها الأربعة (اكتساب المعرفة، تشارك المعرفة، تفسير المعرفة، تطبيق المعرفة)، أما المحور الثاني فتعلق بالمتغير التابع الرشاقة الاستراتيجية بمؤشراتهما، ومن خلال الإجابات المقدمة من قبل العاملين بالمؤسسة اتضح أن هناك أثر إيجابي للتعلم التنظيمي على الرشاقة الاستراتيجية لدى العاملين بهذه المؤسسة، ويرجع هذا الأثر إلى الأبعاد الثلاثة اكتساب المعرفة وتشارك المعرفة وتطبيق المعرفة ، بينما بعد تفسير المعرفة لم يكن له أثر على الرشاقة الاستراتيجية ، وقد قدمنا في هذا الفصل مجموعة من الاقتراحات وتوجيهات لبحوث مستقبلية تمحورت حول موضوع الدراسة الحالية.

خاتمة

يمثل التعلم التنظيمي ضرورة حتمية بالنسبة لكل المؤسسات باختلافها وتنوع مجالات عملها وتباين أهدافها، وذلك بسبب الظروف الديناميكية الراهنة التي تفرض على المؤسسة أن تكون مرنة ورشيقة وتتكيف باستمرار مع التغيرات الحديثة، هذه المرونة لا تتحقق إلا يتعلم المؤسسة باستمرار واكتسابها لمعارف متجددة، هذا التعلم يساهم ايجابيا في تعزيز مرونة المؤسسة، ويساهم أيضا في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة.

أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بمدينة أوماش ولاية بسكرة، كنموذج عن بقية المؤسسات العاملة في مجال صناعة الحبوب ومشتقاته، لأن في مثل هذه المؤسسات يوجد عدد كبير من الإطارات الموظفين في وحدات متنوعة وهو ما يساعد في الكشف عن عملية التعلم التنظيمي، وعلى الرغم من مواجهة الباحثين لبعض العراقيل خلال الدراسة الميدانية، إلا أنه تم التحصل على المعلومات من طرف بعض الوحدات التي سمحت بإجراء الدراسة الميدانية.

وخلصت نتائج التقصي الميداني الذي قام بها الباحثين حول أثر التعلم التنظيمي في الرشاقة الاستراتيجية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بمدينة أوماش، إلى مجموعة من النتائج تكمل ما تم طرحه في الأدب النظري، وقد تم عرض وتحليل النتائج واختبار الفروض بشكل مفصل في الفصل السابق، وأثبتت في الأخير نتائج الدراسة الميدانية أن التعلم التنظيمي بصفة مجمل موجودة بدرجة عالية لدى العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بمدينة أوماش، وكان مستوى كل من أبعاد التعلم التنظيمي المتمثلة في (اكتساب المعرفة، التشارك المعرفي، تفسير المعرفة وتطبيق المعرفة) يتراوح من متوسط إلى عالي، في حين أشارت النتائج المرتبطة بمتغير الرشاقة الاستراتيجية وجود مستوى عالي من الرشاقة في هذه المؤسسة وأظهرت النتائج أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي على الرشاقة الاستراتيجية في هذه المؤسسة.

وقد أثمرت نتائج هذه الدراسة بعض الاقتراحات الموجهة إلى المؤسسات العاملة بمجال صناعة الحبوب ومشتقاته، كأجراء جلسات ومناقشات واجتماعات وجها لوجه مع الموظفين لتحسين تفسير المعرفة وإزالة الغموض والهدف من ذلك هو تنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم التفسيرية إضافة إلى ذلك على مسري هذه المؤسسات التأكيد على الحرص بضرورة أهمية وعي المسؤولين أكثر لدور التعلم التنظيمي بأبعاده وتوفير كل السبل والتحفيز الايجابي لتنميته من أجل تعزيز الرشاقة الاستراتيجية.

كما نوصي بتكثيف الأبحاث حول متغيرات الدراسة وتوجيه الدراسات القادمة لربط متغيرات الدراسة بمتغيرات أخرى وإجرائها في مجتمعات مختلفة مثل: أهمية إدارة المعرفة في إكساب المنظمة للرشاقة الاستراتيجية، إجراء دراسة للاستفادة من تجارب المنظمات الأجنبية في تبني الرشاقة الاستراتيجية وكيفية تعزيزها، ضرورة تناسق أنشطة المنظمات الجزائرية مع مخرجات الجامعات والمعاهد العلمية.

المراجع باللغة العربية

1. بالنسبة للمقالات

- ✚ اميرة دماج، (2019)، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية، مجلة القلم، جامعة اب، كلية التربية، مجلد 16، العدد 63، ص 13.
- ✚ بشار عباس الحميري، أحمد كاظم بريس، (2016)، أثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية / الحلة، مجلة أهل البيت، جامعة كربلاء، العراق، العدد 19، ص 35-36.
- ✚ ترغيني صباح، (2018)، دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة كوندور- برج بوغريج، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- ✚ ججيق عبد المالك، عبيدات سارة، (2014)، واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر (sotramest)، مجلة الباحث كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، المجلد 14، العدد 14.
- ✚ حازم ذياب محل الجنابي، (2016)، أثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية، بحث تطبيقي، مجلة دراسة محاسبية ومالية، الأردن، المجلد 11، العدد 36.
- ✚ حامي حسان، (2015)، إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة مدخل للتعلم التنظيمي في مجتمع المعرفة، مجلة العموم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أم القرى، مكة، العدد 21.
- ✚ خوني رايح، شنافي نوال، (2017)، دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال البشري، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2.
- ✚ الرشودي محمد، (2007)، بناء أتمودج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- ✚ رضوان طارق، (2014)، أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي، مجلة التجارة والتمويل، المجلد 1 العدد 3، ص 2-44.
- ✚ رواجية مريم، (2014)، مساهمة التجديد التكنولوجي في تسهيل عملية التعلم التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة التسيير والاقتصاد، Revue JBE، جامعة باجي مختار، عنابة.
- ✚ السكارنة بلال خلف، (2014)، التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الاعمال دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 40.
- ✚ صبري مقيمح، (2020)، أثر التعلم التنظيمي على عملية التغيير في المؤسسات المينائية بالشرق الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، مجلة الباحث، المجلد 01، العدد 20.

- ✚ صورة بيدي عيساوي، مكي مكاوي، (2018)، دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في الجامعات، دراسة ميدانية في جامعة معسكر، المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجنت، المجلد 5، العدد 1.
- ✚ العابدي علي رزاق، (2012)، الرشاقة التنظيمية: مدخل إستراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين (دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، عدد 24 مجلد 8.
- ✚ عمارة سلمى، بارك نعيمة، (2018)، التدريب والتعلم التنظيمي كاستراتيجية لتعزيز الابداع بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: بإشارة إلى مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة "BATICIM" وحدة أم البواقي، الريادة لاقتصاديات الأعمال، مجلد 4، العدد 1، ص 146-163.
- ✚ عوض أشرف محمد إبراهيم، (2021)، أثر أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين الرشاقة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس أثناء الأزمات - حالة أزمة (Covid-19)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد 2، العدد 1، الجزء 3.
- ✚ فاضل علا، عبد الرحيم سناء، (2016)، أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وتكييفها في منظمات الأعمال بحث ميداني تحليلي في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 22، العدد 94، ص 112-137.
- ✚ كوثر حميد هاني الموسوي، (2018)، الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة الكفيل، مجلة آداب الكوفة، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 2، العدد 35.
- ✚ ليث علي عبد الحكيم، عمار عبد الأمير، حاكم جبوري الخفاجي، (2009)، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 2.
- ✚ محمد شنشونه، (2014)، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 33.
- ✚ مهدي عمر، هاشمي طيب، (2019)، الإدارة الرشيقة مفاهيم وممارسات: الدروس المستفادة من تجربة شركة تويوتا اليابانية، Journal of Economic Growth and Entrepreneurship، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، الجزائر، المجلد 2، العدد 1.
- ✚ المواضية يوسف عطوي مرزق، (2016)، دور التعلم الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في الجامعات الخاصة الأردنية: دراسة ميدانية، أطروحة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- ✚ موسى رحمان، (2011)، دور التعلم التنظيمي في بناء الرأس المال الفكري (اجتماعي تنظيمي)، ملتقى دولي حول الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 6.
- ✚ مؤيد سعيد السالم، عبد الرسول الحياني، (2007)، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة: دراسة حالة في مستشفى الأردن، الصادرة عن المجلة العربية للإدارة، المجلد 27.

نوي طه، وضيف احمد، (2011)، الاستعداد للتغيير الإستراتيجي من خلال تفعيل دور التكنولوجيا بالمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، ص 8.

الهذلة مصطفى، (2013)، أثر التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية: دراسة حالة شركة سيريتل موبايل تيليكوم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة دمشق، كلية إدارة الاعمال.

هيجان عبد الرحمان، (1998)، التعلم التنظيمي كمدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 4.

2. بالنسبة للكتب

الساعدي مؤيد نعمة، (2013)، كيف تدار منظمات الألفية الثالثة: مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان -الأردن.

السكرانة بلال خلف، (2011)، الابداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ص 51.

علي حسين علي وآخرون، (1999)، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

الفروخ فايز عبد الرحمن، (2010)، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان.

الكبيسي عامر الخضير، (2004)، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، دار النشر المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.

3. بالنسبة للمذكرات

جوادي بلقاسم، (2015)، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين: دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الاغواط، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

خديجة بلموهوب، (2012)، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.

خيرة عيشوش، (2011)، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان.

- ✚ سجي جواد حسين الكرعواوي، (2016)، تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام في بعض جامعات الفرات الأوسط، رسالة ماجستير في علوم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال، جامعة القادسية، العراق، ص 59.
- ✚ الصانع ايمان سالم، (2013)، أثر محددات الرشاقة في الفاعلية التنظيمية (دراسة حالة لشركة السمنت الأردنية لفارج، جامعة الشرق الأوسط.
- ✚ العصيمي عواطف بنت أحمد، (2006)، التعلم التنظيمي ودوره في عملية التوجه الاستراتيجي في الجامعات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- ✚ غُلا فاضل علوان، (2015)، محددات الرشاقة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الاعمال، بحث ميداني في شركتي زين العراق وآسياسيل للاتصالات المتنقلة، أطروحة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- ✚ محمد أنور رشدي هنية، (2016)، مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، كلية التجارة، غزة، الجامعة الإسلامية.
- ✚ هادي يوسف الظالمي، (2010)، التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة، دراسة مقارنة لآراء عينة من التدريسيين في جامعات الفرات الأوسط، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- ✚ هنية محمد، (2016)، مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المراجع باللغة الأجنبية

1. بالنسبة للمقالات:

- ✚ Abu-Radi S, (2013), Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals, Middel east university.
- ✚ Alzoubi A, E Al-otoum F, J Albatainh F, K, (2011), Factors Associated Affecting Organization Agility on Product Development, Petra & Isra University, Ijrras, vol 9 No 3, p 5.
- ✚ Berghman L, et al, (2012), Deliberate Learning Mechanisms for Stimulating Strategic Innovation Capacity, Long Range Planning.
- ✚ Chen G, (2012), The impact of organizational empowerment on organizational learning capability and strategic flexibility, Science Research Management, Vol 33, No 6, p 128-136.
- ✚ Corp, Thomson, (2009), The Internal Environment: Resources, Capabilities and Core Competencies, Journal of Strategic Management Tools, Vol 7, No 1, p 19-43.
- ✚ Dehaghi A K, Navabakhsh M, (2014), Study the Effect of Organizational Factors to Implementing the Agility Strategy in Isfahan Municipality, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Najafabad Branch, Isfahan, Iran, Vol 4, No 1.

- # Doz Yves, Kosonen Mikko, (2008), The Dynamics of Strategic Agility: Nuk's Rollercoaster Experience, University of California, Management Review, Vol 50, No 3.
- # Doz Yves, Kosonen Mikko, (2010), Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. Long Range Planning, Vol 43, p 370–382.
- # Fiol C, Lyles M, (1985), Organizational learning, Academy of Management Review, Vol 10, No 4, p 811.
- # Ghosn, Carlos, (2002), Saving the Business Without Losing the Company, Harvard Business Review, P 2-9.
- # Gode froy Beauvallet, Thomas Houy, (2009), l'adoption des pratiques de gestion lean : casdes entreprises industrielles françaises, revue française de gestion, No 19.
- # Hitt M, Baibaia K, Samuel D, (1998), Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. Academy of Management Executive, Vol 12, No 4, p 22-44.
- # Holsapple C, Li X, (2008), Understanding Organizational Agility: A Work-Design Perspective Gatton College of Business and Economics, University of Kentucky, Lexington.
- # Idris W M, AL Rubaie, (2013), Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility, Journal of Management and Strategy, Vol 4, No 2.
- # Idris Wael Mohamed Subhi, Al-Rubaie Methaq Taher Kadhim, (2013), Examining the impact of Strategic Learning on Strategic Agility, Journal of Managemet and Strategy, Vol 4, No 2.
- # Jimenez-Jimenez D, Sanz-Valle R, (2010), Innovation, organizational learning and performance, Journal of business research.
- # José Miguel, Román Gutiérrez, Iñaki Peña-Legazkue, (2017), Firm Renewal Through Corporate Venturing and Strategic agility: Shifting from Spin-out to Spin-in Ventures, International Journal of Entrepreneurship, Vol 21, No 1.
- # Kettinger W, J Teng J, T C, Guha S, (1997), Business process change: A study of methodologies, techniques, and tools, MIS Quarterly, Vol 21, No 1, p 55-80.
- # Kettunen P, (2009), Adopting key lessons from agile manufacturing to agile software product development-A comparative study, Technovation, Vol 29, No 6.
- # Khoshnood N T, Nematizadeh S, (2017), Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks, International Journal of Business and Management, Vol 12, No 2, p 220-229.
- # Koenig G, (2006), L'apprentissage Organisationnel : repérage des lieux, revue française de gestion, No 160.
- # Kontoghiorghes C, Awbre M, Feurig L, (2005), Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance, Human Resource Development Quarterly, Vol 16, No 2, p 185-212.
- # Leroy F, (1998), L'apprentissage Organisationnel : une Revue Critique de lalittérature, Acte de La VII^{ème} Conférence de L'association Internationale de Management Stratégique AIMS, Lauvain La neuve, p 28-29.

- # Long C, (2000). Measuring Your Strategic Agility, Consulting to Management, Vol 11, No 3, p 25-37.
- # Mason R, (1993), Strategic information systems: Use of information technology in a learning organization, Proceedings of the Twenty-Sixth Hawaii International Conference on System Sciences, CA: IEEE Press, p 845.
- # McShane S, L, Glinow M, (2007), Organizational behavior, McGraw-Hill Inc, New York.
- # Narasimhan R, (2006), Disentangling learners and agility: an empirical investigation, Journal of Operations Management, Vol 24, No 5.
- # Nystrom, al, (2002), Organizational context, climate and innovativeness: adoption of imaging technology, J.Eng. Technol. Manage, Vol 19, p 239.
- # Ofoeghu O E, Akanbi PA, (2012), the influence of strategic Agility on the Perceived Performance of Manufacturing Firms in Nigeria, international Business & Economics Research Journal, Vol 11, N 2.
- # Ojha D, (2008), Impact of Strategic agility on competitive capabilities and financial performance, Unpublished PhD Thesis, Clemson University, USA.
- # Oyedijo Ade, (2012), Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication Industry: An Empirical Investigation, American International Journal of Contemporary Research, Vol 2, No 3.
- # Oyedijo Ade, (2012), Strategic Agility and Competitive Performance in the Nigerian Telecommunication industry: An Empirical Investigation, Business, American International Journal of Contemporary Research, Vol 2, No 3.
- # Pounder S James, (1999), Organisational Effectiveness in Higher Education: Managerial Implications of a Hong Kong Study, p 13-14.
- # Raschke R L, (2010), Process-based view of agility: the value contribution of IT and the effects on process outcome, International Journal of Accounting Information System, Vol 11, No 4, p 297-313.
- # Santos-Vijande M, López-Sánchez J, Trespala J, (2012), How organizational learning affects a firm's flexibility competitive strategy and performance, Journal of Business Research, Vol 65, No 8, p 1079-1089.
- # Senge P, (1990), The leader's new work: Building learning organizations, Sloan Management Review, p 15.
- # Sharifi H, Colquhoun G, Barclay I, Dann Z, (2001), Agile manufacturing: a management and operational framework, Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers Part B, Journal of Engineering Manufacture, Vol 215, No 6, p 857– 869.
- # Shimizu K, Hitt M, (2004), Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions, Academy of Management Executive, Vol 18, No 4, p 44– 58.
- # Subhi & Kadhim (2013). Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility, Journal of Management and Strategy Vol 4, No 2.
- # Tallon P, (2007), Inside the adaptive enterprise: An Information Technology Capabilities Perspective on Business Process Agility, Information Technology and Management, Vol 9, No 1.

- ✚ Van Duivenboden H, Thaens M, (2008), ICT-driven innovation and the culture of public administration: A contradiction in terms, Information Polity, Vol 13, No 3-4, p 213–232.
- ✚ Vince R, Broussine M, (2000), Rethinking organisational learning in Local government, Local Government Studies, Vol 26, No 1, p 18.

2. بالنسبة للكتب:

- ✚ Chris Argyris, Donald A Schon, (2002), Apprentissage Organisationnel : Théorie, méthode, pratique, De Boeck université, 1^{ère} édition, American.
- ✚ Dess Gregory G, Lumpkin G T, Eisner Alan B, (2007), Strategic Management, Creating Competitive Advantages, 3rd Ed, McGraw-Hill, New York.
- ✚ Hilgard E, & Bower G, (1999), Theories of Learning, 4th edition, Englewood Cliffs, p17.
- ✚ John R Schermerhorn jr, James G Hunt, Richard N Osborn, Claire de Billy, (2006), Comportement Humain et Organisation, ERPI, 3^{ème} édition, Québec.
- ✚ Marquardt M J, (2002), Building the Learning Organization: The five elements for corporate Learning, Davies Blanck Inc Publishing, Palo Alto USA.
- ✚ Ojha, Divesh, (2008), Impact of strategic agility on competitive capabilities and financial performance.
- ✚ Peter M Senge and al, (1994), The Fifth Discipline Field Book: Strategies and Tools for Building Learning Organization, Doubleday Dell Publishing Group Inc, New York.

3. بالنسبة للمذكرات:

- ✚ Liu Yang, (2010), Implementing Sustainable Competitive Advantage for Proactive Operations in Global Turbulent Business Environments, Master Thesis, Faculty of Technology Department of Production, University of Vassa.
- ✚ Oskari kettunen, (2010), Agile Product Development and Strategic Agility in Technology Firms, Master's thesis unpublished, Helsinki University of Technology.
- ✚ Sherehiy B, (2008), Relationships Between Agility Strategy, Work Organization and Workforce Agility, Doctor Dissertation, University of Louisville.

4. بالنسبة للمواقع:

- ✚ Cutter Consortium, (2006), Strategic Agility: Beyond IT www.researchandmarkets.com
- ✚ Kosonen, Mikko, (2007), Strategic Agility for Continuous Renewal, European paper week Brussels, www.stratmark.fi.
- ✚ Rynor M, (2001), Strategic flexibility in the communications industry coping with uncertainty in a world of billion-dollar bets, Deloitte Research Monograph, Retrieved from: www.deloitte.com.

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان الخاص بالدراسة



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبيان بحث

سيدي، سيديتي:

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة والتي نحاول من خلالها معالجة موضوع: "أثر التعلم التنظيمي في الرشافة الإستراتيجية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش-"، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجيين منكم الإجابة بجدية على هذه الأسئلة ونحيطكم علما بأن الإجابات التي سوف تقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وفي الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على مساهمتكم القيمة في إنجاز هذا البحث.

إشراف: أ.د. أقطي جوهره الطلبة: 1. شنوفي نوري ، 2. حليس عبد العزيز

نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية بوضع علامة (X) أمام الإجابة المختارة:

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1- الجنس :	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>
2- العمر :	أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	من 30 إلى 39 سنة	<input type="checkbox"/>
	من 40 إلى أقل من 49 سنة	<input type="checkbox"/>	من 50 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>
3- المؤهل العلمي :	بكالوريا فأقل	<input type="checkbox"/>	ليسانس	<input type="checkbox"/>
	مهندس	<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>
	دكتوراه	<input type="checkbox"/>	أخرى يرجى تحديدها:	<input type="checkbox"/>
4- سنوات الخبرة في المنصب :	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/>	15 سنة فما أكثر	<input type="checkbox"/>
5- الوظيفة الحالية:	-----			

القسم الثاني: محاور الاستبيان

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المناسب الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن درجة اتفاقك مع مضمون كل عبارة.

الرقم	العبارات	درجات الموافقة			
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة
التعلم التنظيمي					
1. اكتساب المعرفة					
01	تركز المؤسسة على اكتساب المعرفة من خلال الإستراتيجيات التي تتطلب التجريب والدخول إلى الأسواق عالية المخاطرة.				
02	تهدف المؤسسة إلى اكتساب معرفة من تطوير المشاريع التي تقودها إلى مجالات تعلم جديدة مثل أسواق ومجالات تكنولوجية جديدة.				
03	تسعى المؤسسة إلى كسب معلومات وأفكار جديدة أعمق مما تعرفه في السوق الحالية وتجربتها التكنولوجية.				
04	تهدف المؤسسة إلى اكتساب معلومات تعزز قدرتها على تعلم أشياء جديدة حول تطوير المنتجات.				
2. التشارك المعرفي					
05	تعتبر المؤسسة مشاركة المعلومات الإستراتيجية قاعدة أساسية.				
06	نحرص على إجراء لقاءات دورية لمختلف الأقسام والمصالح الممثلة للمؤسسة من أجل النقاش حول أهم القضايا الإستراتيجية الجديدة.				
07	يتم تشارك المعلومات الإستراتيجية المهمة بين مختلف أقسام ومصالح المؤسسة.				
08	نحرص المؤسسة على وصول المعلومات الإستراتيجية المهمة لمن هو بحاجة إليها.				
3. تفسير المعرفة					
09	عند مواجهة معلومات إستراتيجية مهمة جديدة يدرس المدراء كيف ستؤثر هذه المعلومات على المؤسسة.				
10	في اجتماعات مختلف المصالح والأقسام، نحرص على فهم وجهة نظر الجميع فيما يتعلق بالمعلومات الإستراتيجية الجديدة.				
11	نحرص المؤسسة أن يكون متخذي القرارات على استعداد لإعادة التفكير في قراراتهم عند تلقي معلومات إستراتيجية جديدة.				
12	عند تلقي معلومات إستراتيجية مهمة جديدة، لا تخشى المنظمة من التفكير النقدي في مختلف افتراضاتها ومعاييرها.				

4. تطبيق المعرفة					
				يتم استخدام المعرفة الإستراتيجية المكتسبة من قبل الجماعات في تحسين المنتجات والخدمات والعمليات.	13
				القرارات المتخذة بناء على المعرفة الإستراتيجية الجديدة تنعكس في شكل تغييرات على مستوى الأنظمة والإجراءات التنظيمية.	14
				تعد المعرفة الإستراتيجية المكتسبة من قبل الأفراد مدخلات في إستراتيجية المؤسسة.	15
				تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المقترحات المقدمة من الجماعات المعنية بتطبيق المعارف الإستراتيجية الجديدة.	16
الرشاقة الإستراتيجية					
1. الحساسية الإستراتيجية					
				تشرك المؤسسة العاملين بالتخطيط الإستراتيجي بشكل منفتح.	17
				تهتم المؤسسة بعملية التحسين المستمر.	18
				لدى المؤسسة مرونة في إعادة توزيع الموارد والاستفادة منها.	18
				تملك المؤسسة نظرة مفصلة لنشاطاتها المستقبلية وكيفية مواجهة التحديات.	20
2. وضوح الرؤية					
				لدى المؤسسة أهداف واضحة تساعدها في اتخاذ القرارات.	21
				يتم ترجمة رؤية المؤسسة وأهدافها بشكل واقعي.	22
				لدى العاملين فهم لرؤية المؤسسة وقيمتها.	23
				يوجد انسجام تام بين أقسام المؤسسة ومصالحها.	24
3. المقدرات الجوهرية					
				لدى المؤسسة الدراية الكاملة بالمهارات والخبرات التي تتميز بها.	25
				تخصص المؤسسة ما يلزم من موارد لتحسين كافة عملياتها الإنتاجية.	26
				تملك المؤسسة القدرات والمهارات الضرورية لإنجاز العمل وتلبية حاجات الزبائن.	27
				تملك المؤسسة سمعة وصورة جيدة لدى الزبائن والمجتمع.	28
4. اختيار الأهداف الإستراتيجية					
				تقسم المؤسسة زبائنهم إلى فئات متنوعة وتعمل على تلبية الحاجات المناسبة لكل فئة.	29
				تتلاءم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة مع الفرص المتاحة أمامها.	30
				تحدد المؤسسة أهدافها الإستراتيجية في ضوء إمكانياتها المتاحة.	31

					تتسم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بالمرونة والتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.	32
5. المسؤولية المشتركة						
					تشجع المؤسسة العمال على التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم وليس لإلقاء اللوم.	33
					تغرس المؤسسة في العاملين مبدأ المسؤولية المشتركة وأن الكل مسؤول عن النتائج النهائية.	34
					تتعامل المؤسسة مع أصحاب المصالح (الزبائن، الموردين، المساهمين) باعتبارهم شركاء عن المسؤولية في تحقيق النتائج.	35
					تشرك المؤسسة كل المستفيدين في عملية التخطيط لتعزيز إسهامهم في تحقيق أفضل النتائج.	36
6. سرعة الاستجابة						
					تكيف المؤسسة استراتيجياتها لتتلاءم مع تغييرات المحيط.	37
					تتناقش المؤسسة مع العاملين باستمرار حول توجهاتها المستقبلية.	38
					تقوم المؤسسة بإعادة تخصيص الموارد اللازمة من أجل التوصل إلى منتجات وخدمات جديدة بما يواكب التغييرات المستقبلية.	39
					تشرك المؤسسة الأطراف ذات العلاقة (عمال، زبائن، مودين، مساهمين) في مناقشة إستراتيجياتها للاستفادة من أفكارهم حول تنفيذها.	40

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم 02: قائمة المحكمين

المحكم	العلمية الرتبة	جامعة الارتباط
أقطي جوهرة	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد خيضر بسكرة
محمد قريشي	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد خيضر بسكرة
خان أحلام	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد خيضر بسكرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 26-04-2022

إلى السيد: مدير المطاحن الكبرى
للجنوب GMSud أوماش -بسكرة-



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم: 558 / ك.ق.ت.ت / 2022

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلّابان :

1 - شنوفي نوري

2 - حليس عبد العزيز

المسجلان بالسنة : ثانية ماستر تخصص : إدارة إستراتيجية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة بـ :

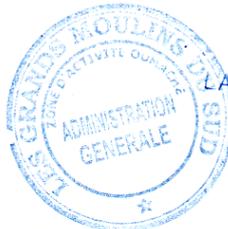
" أثر التعلم التنظيمي في الرشاقة الإستراتيجية "

تحت إشراف : أ.د/ أقطي جوهرة

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام



عميد الكلية
نائب العميد للدراسات والمسائل البحثية
بالطبقة
د. غربي وهيبية



تأشيرة المؤسسة المستقبلية

LE DIRECTEUR DE
L'ADMINISTRATION GENERALE
A. BENSALAH

جامعة بسكرة

ص.ب 145 ق.ر- بسكرة