



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة القادسية  
كلية الإدارة و الاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

# تأثير آليات التعلم التنظيمي في خفة الحركة الاستراتيجية

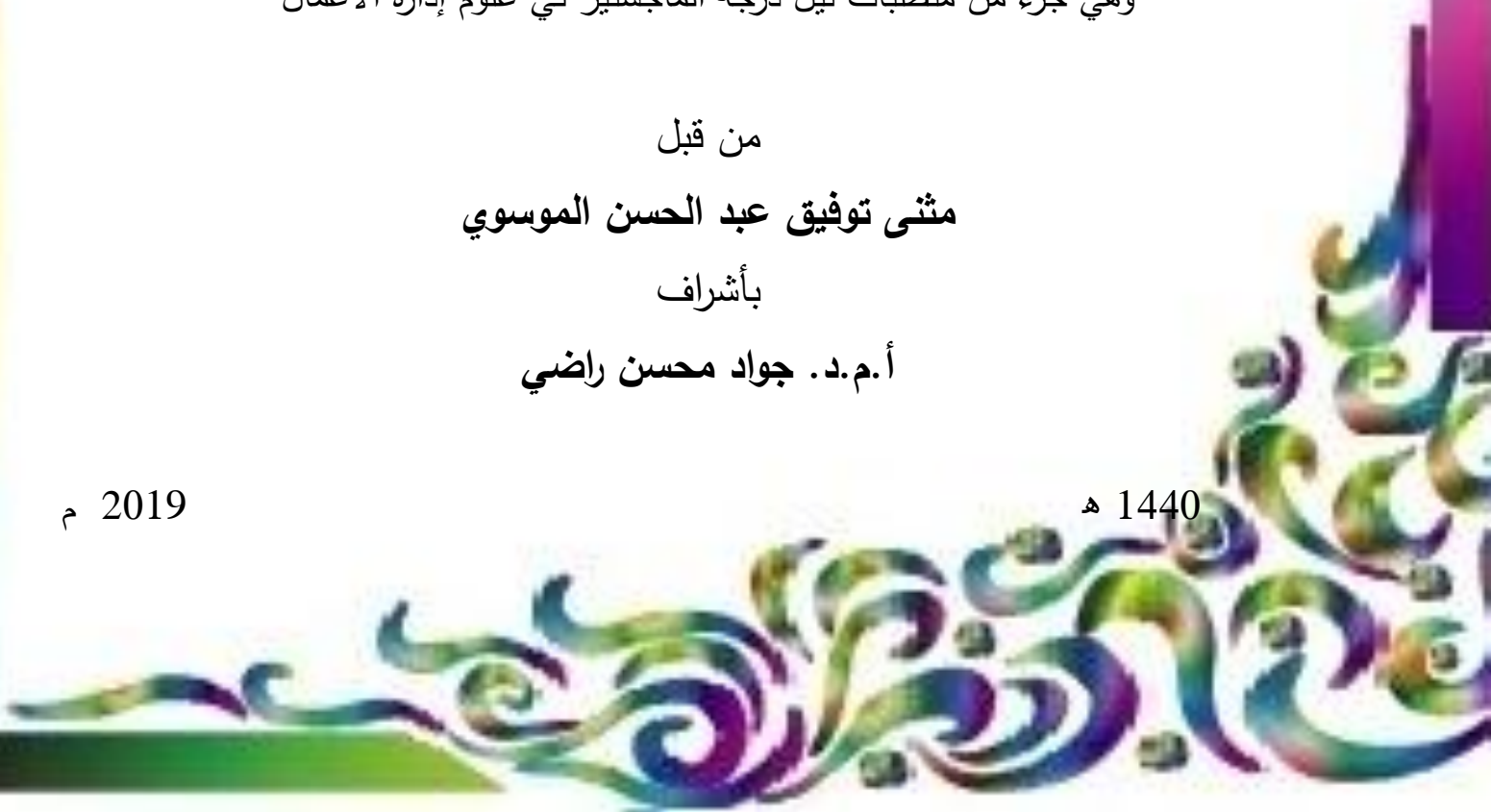
دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الاهلية لمحافظة  
الفرات الأوسط.

رسالة ماجستير مقدمة إلى  
مجلس كلية الإدارة و الاقتصاد / جامعة القادسية  
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

من قبل  
مثنى توفيق عبد الحسن الموسوي  
بإشراف  
أ.م.د. جواد محسن راضي

2019 م

1440 هـ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ  
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

رَبِّهِمْ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سورة المجادلة الآية ﴿11﴾



## اقرار لجنة مناقشة رسالة الماجستير



نقر اننا اعضاء لجنة مناقشة طالب الماجستير (مثنى توفيق عبد الحسن ) قسم ادارة الاعمال اطلعنا على التصحيحات والتعديلات التي تم اجراءها من قبل الطالب والتي تم اقرارها في المناقشة من قبلنا فهو جدير بتقدير ( جيد جدا عالي ) في علوم ادارة الاعمال وعليه وقعنا .

ت	الاسم	اللقب	التوقيع	الصفة
١	د. صالح عبد الرضا رشيد	استاذ		رئيساً
٢	د. وميض عبد الزهرة خضير	استاذ مساعد		عضواً
٣	د. سلام جاسم حمود	استاذ مساعد		عضواً
٤	د. جواد محسن راضي	استاذ مساعد		عضواً ومشرفاً

ملاحظة (١) : ضرورة متابعة كل عضو من اعضاء لجنة المناقشة ملاحظاته ويكون مسؤولاً عنها وفي حالة تعذر احدهم عم متابعة الملاحظات فيامكانه تخويل احد الاعضاء ليكون بديلاً عنه ولا تروج الا بعد استكمال جميع الملاحظات والاجراءات واستحصال توقيع جميع الاعضاء .  
ملاحظة (٢) : يرجى التوقيع على الاستمارة بعد الاطلاع على التصحيحات واعادتها الينا مع التقدير

### مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد على قرار لجنة المناقشة

العميد

أ.م.د. علي جواد كاظم

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية

٢٠١٩/ /

## الإهداء

إلى حبيب الحق و سيد الخلق .....

سيدنا محمد (صلى الله عليه وآله وسلم)

إلى القدوة العظيمة و المثل الأعلى .. إلى من أحمل أسمه بكل افتخار ..

﴿ أبي الغالي ﴾

إلى ملاكي في الحياة .. إلى شلال العطاء المتدفق و ريحانة الروح ...

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي ...

إلى من وضع الله جنته تحت قدميها ... ﴿ أمي الغالية ﴾ ... أطل الله في عمركما

إلى رفيق دربي وسندي في هذه الحياة... زوجتي الغالية

إلى رموز الخير والإباء ... أخوتي

إلى أساتذتي بدءاً " بمن علمني أن امسك القلم ووصولاً إلى من تبلور على يده هذا الجهد ...

الاستاذ المساعد الدكتور ﴿ جواد محسن راضي ﴾

إلى كل من نهج لسانه لي بالدعاء ... كل الحب والامتنان

أهديكم هذا الجهد المتواضع

الشكر والامتنان

بسم الله وبالله والحمد لله والشكر لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا (محمد) واله الطيبين الطاهرين وصحبه المنتجبين .

الهي أحمدك وأنت للحمد أهل، على حسن صنيعك لي وسبوغ نعمائك علي وجزيل عطائك عندي، وانعمت علي من نعمتك فقد اصطنعت عندي ما يعجز عنه شكري ولولا إحسانك إلي، ما بلغت إحراز حظي ولا إصلاح نفسي إلا بالتوكل عليك .

يدعوني واجب الوفاء والعرفان أن أسجل عظيم شكري وبالغ امتناني لأستاذي المشرف الدكتور (جواد محسن راضي) لما أبداه من توجيهات سديدة وآراء علمية رصينة أنضجت هذه الرسالة فجزاه الله عني أفضل الجزاء .

وأقدم بخالص شكري وامتناني إلى السيد عميد كلية الإدارة والاقتصاد لدعمه الأبوي لطلبة الدراسات العليا كما إن واجب العرفان يملني علي إن اتقدم بشكري وامتناني للسادة رئيس واعضاء لجنة المناقشة المحترمين لما تحملوه من عناء المراجعة والتقويم رغم مشاغلم جزاهم الله عني خير الجزاء .

كما أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى أساتذتي الافاضل في قسم إدارة الأعمال في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية الذين تتلمذت على أيديهم وبخاصة خلال المرحلة التحضيرية لدراسة الماجستير .

وأتوجه بجزيل الشكر والامتنان الى مديري وموظفي المصارف الاهلية في منطقة الفرات الاوسط لما قدموه لي من مساعدة في جمع البيانات والمعلومات .

كما اتقدم بالشكر والتقدير الى زملاء رحلة الدراسة لتعاونهم ومواقفهم النبيلة واطمن منهم (عباس فاضل سلطان و احمد عبد الرضا). كذلك وافر الشكر والامتنان الى السيد (صدام كاظم محمد)، والسيد (سيف علي جاسم محمد)، والسيد (صمد علي عبد الحسين) لتعاونهم معي طيلة فترة الدراسة . والشكر موصول الى كل من مد لي يد العون والمساعدة في انجاز هذه الرسالة كما واشكر كل من شجعني وتمنى لي النجاح والتوفيق . وفي الختام اشكر عائلتي التي ساندتني فلولا مؤازرتهم لي لما تحقق هذا الجهد .

تهدف الدراسة الحالية الى الكشف عن دور آليات التعلم التنظيمي المتمثلة بـ (آليات تحديد المعرفة ، وآليات امتصاص المعرفة، وآليات استثمار المعرفة) في المصارف الاهلية في محافظات الفرات الاوسط ( كربلاء المقدسة، والقادسية، وبابل، والمثنى، والنجف الاشرف) في تعزيز خفة الحركة الاستراتيجية المتمثلة بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، وانسيابية الموارد، والالتزام الجماعي). ولأجل تحقيق هدف الدراسة الحالية تم استعمال الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول عينة الدراسة. حيث استعمل الباحث مجموع من الاساليب الاحصائية لعل ابرزها تمثل بالوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط الخطي، ومعامل الانحدار البسيط والمتعدد. وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين آليات التعلم التنظيمي وخفة الحركة الاستراتيجية وبين ابعاد كل منهما، فضلا عن وجود علاقة تأثير لآليات التعلم التنظيمي في خفة الحركة الاستراتيجية. وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات لعل من ابرزها يتعين على المصارف المبحوثة حث ادارة المصارف على اجراء مزيداً من بحوث السوق حول حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمستقبليين من اجل تلافي الوقوع في الازطاء.

**الكلمات الدالة:-** آليات التعلم التنظيمي، خفة الحركة الاستراتيجية.

يحتل التعلم في جميع دول العالم المرتبة الاولى من حيث الاهمية ، وان التعلم التنظيمي هو جزء لا يتجزأ من التعلم كونه يمثل مكانة مميزة ومرموقة لدى منظمات الاعمال، اذ انه يمثل المرتكز الاساس الذي تسير عليه المنظمات من اجل تدريب وتطوير العاملين لديها الامر الذي يدعم مكانة ورصانة هذه المنظمات في التكيف مع التغييرات التي تحدث في البيئة التنافسية ، فمنظمات الاعمال اليوم باتت تعمل في بيئة تنسم بعدم التأكد والاضطراب وعدم الاستقرار، الامر الذي جعلها تكتسب سمة التعقيد في السيناريوهات التي تتبعها، الامر الذي ادى الى تعقيد قدرة المنظمات في تحقيق اهدافها الحالية والمستقبلية، مما جعل هذه المنظمات تتخذ توجه اخر الا وهو ادخال خفة الحركة في عملياتها الادارية ، مما جعلها تركز على موضوع آليات التعلم التنظيمي، كونه وبلا أي شك يعمل على تعزيز خفة الحركة الاستراتيجية من خلال دعم واسناد قدرة المنظمة على تطوير قابلياتها ومهاراتها والمعرفة التي تمتلكها من اجل تطوير خبراتها في ابداع وابتكار استراتيجيات كفيلة بتحقيق الاهداف التي تسعى الى تحقيقها.

اذ ان الاهتمام بآليات التعلم التنظيمي والمتمثلة بـ (آليات تحديد المعرفة، وآليات امتصاص المعرفة، وآليات استثمار المعرفة) امر لا بد منه، اذ ان هذه الآليات تعمل على زيادة تركيز قابليات العاملين من اجل تطوير خبراتهم، كونهم المرتكز الاساس في أي منظمة، وكون بعضهم يمثلون مورد استراتيجي يتسم بكونه نادر، وقيم، ومكلف، وصعب التقليد. فالعديد من المنظمات تسعى الى التركيز على اكتساب ميزة تنافسية في السوق ويتم ذلك من خلال تعزيز خفة الحركة الاستراتيجية قدر استطاعتها، اذ ان آليات التعلم التنظيمي تشير الى مشاركة العاملين في اجراءات العمل،



والمشاركة في اتخاذ القرارات الادارية، بينما خفة الحركة الاستراتيجية تعمل على خلق نوع معين من التسهيل في سير العمليات الداخلية للمنظمة وتحسين مكانة وسمعة المنظمة بين المنظمات الاخرى. ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة الحالية لتسلط الضوء على مجموعة من الجوانب، ولعل ابرزها هو آليات التعلم التنظيمي المتمثلة بـ (آليات تحديد المعرفة، وآليات امتصاص المعرفة، وآليات استثمار المعرفة) وخفة الحركة الاستراتيجية المتمثلة بـ (الحساسية الاستراتيجية، وانسيابية الموارد، والالتزام الجماعي) التي يمكن من خلالهما معالجة المشاكل و القضايا التنظيمية والمعوقات التي تواجهها المنظمة.

وقد ارتأينا ان نقسم الدراسة الى اربعة فصول: كان الفصل الاول بواقع مبحثين، المبحث الاول خصص لدراسات سابقة، بينما المبحث الثاني كان بواقع المنهجية العلمية للدراسة. بينما الفصل الثاني كان بواقع مبحثين، كان المبحث الاول يخص موضوع آليات التعلم التنظيمي، اما المبحث الثاني تناول خفة الحركة الاستراتيجية. اما الفصل الثالث من الدراسة الحالية فُحُصص للجانب التطبيقي بواقع ثلاثة مباحث، اذ تناول المبحث الاول اختبار اداة القياس، والمبحث الثاني لواقع الاحصاء الوصفي، وخصص المبحث الثالث لاختبار فرضيات الدراسة. واخيرا جاء الفصل الرابع بمبحثين، المبحث الاول تناول الاستنتاجات، والمبحث الثاني تناول التوصيات.

# الفصل الأول

المبحث الأول: - دراسات سابقة

المبحث الثاني: - منهجية الدراسة

## المبحث الأول

### دراسات سابقة

#### تمهيد

يتناول هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي التعلم التنظيمي والابعاد الخاصة به، و خفة الحركة الاستراتيجية والابعاد الخاصة بها. اذ تحتل الدراسات والجهود المعرفية اهمية كبيرة لأي دراسة لاحقة كونها ذات صلة بموضوعها، ولعل الجانب الاكثر اهمية يكمن في تزويد الباحثين والكتاب والممارسين بمجموعة من المؤشرات والمتطلبات المهمة والدقيقة والخاصة بموضوعات الدراسة، الامر الذي دفع الباحث الى استعراض مجموعة من الدراسات السابقة والخاصة بمتغيرات الدراسة، وكما يلي:

#### أولاً:- دراسات سابقة خاصة بالتعلم التنظيمي

#### الجدول (1) دراسات سابقة خاصة بالتعلم التنظيمي

الدراسات العربية	
الدراسة 1	الخشروم و دره، 2011
عنوان الدراسة	تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الحكومية في حلب
هدف الدراسة	التعرف على درجة استخدام العاملين لاستراتيجيات التعلم التنظيمي في المستشفيات الحكومية في محافظة حلب، ومعرفة مستوى رضاهم الوظيفي، وتحديد الاهمية النسبية لكل استراتيجية من استراتيجيات التعلم التنظيمي، وتأثير كل منها في الرضا الوظيفي.
عينة الدراسة	تتألف عين الدراسة من (260) فرد عامل في (7) مستشفيات حكومية في محافظة حلب.
الأساليب الإحصائية	الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والاهمية النسبية، واختبار ليفن وكروسكال ويلز، والتباين الاحادي، واختبار t، وتحليل الانحدار المتعدد.

<p>(1) ان المتوسطات الحسابية لإبعاد الدراسة كان دون المتوسط.</p> <p>(2) وجود اختلافات بين فئات العاملين ( اطباء، وممرضين، وفنيين، واداريين) من حيث درجة ممارستهم لاستراتيجيات التعلم التنظيمي.</p> <p>(3) لا توجد اختلافات بين فئات العاملين من حيث مستوى رضاهم الوظيفي.</p> <p>(4) عدم وجود تأثير معنوي لأي استراتيجية من استراتيجيات التعلم التنظيمي السبع في الرضا الوظيفي.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>
<p>العسكري، 2014</p>	<p>الدراسة 2</p>
<p>ممارسات التعلم التنظيمي واستراتيجية ادارة المعرفة وعلاقتها بأداء ادارة المعرفة: دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الهندسة جامعة القادسية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>اظهار الدور الذي تلعبه ممارسات التعلم التنظيمي ( التعلم المستمر، والحوار والمناقشة، وتطوير انظمة المشاركة للتعلم، وتمكين العاملين، والاتصال بالبيئة، وتشجيع التعاون لفرق التعلم، والقيادة الاستراتيجية للتعلم) واستراتيجية ادارة المعرفة ( استراتيجية التوجه نحو النظام، واستراتيجية التوجه نحو الفرد) في اداء ادارة المعرفة</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تألفت عين الدراسة من (60) عضو هيئة تدريس لكلية الهندسة - جامعة القادسية.</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>معامل الارتباط البسيط، ومعامل الانحدار المتعدد، وتجزئة كوتمان النصفية، واختبار T ، واختبار F، وتحليل التباين الاحادي.</p>	<p>الأساليب الإحصائية</p>
<p>(1) توصلت الدراسة الى ان البعد الاكثر تأثيرا في ابعاد ممارسات التعلم التنظيمي تمثل في بعد ربط المنظمة ببيئتها، وان مستوى الادراك الادنى تمثل في بعد القيادة الاستراتيجية للتعلم، وان تصورات المبحوثين لجميع ابعاد ممارسات التعلم التنظيمي ايجابية وذات ارتباطات عالية مع استراتيجية ادارة المعرفة.</p> <p>(2) ان ممارسات التعلم التنظيمي واستراتيجية ادارة المعرفة لها اثر ايجابي على اداء ادارة المعرفة.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>

السكانه، 2014	الدراسة 3
التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الاعمال: دراسة ميدانية على شركات التأمين في الاردن	عنوان الدراسة
<p>(1) الكشف عن مدى اهتمام شركات التأمين الاردنية في تطبيق التعلم التنظيمي ضمن الابعاد التالية: ( ادوات الادمارة، والادوات الشاملة، والادوات التوقعية، وادوات الاستخدام) وتحديد مستوى الفروق في ادراك عينة الدراسة لإبعاد التعلم التنظيمية.</p> <p>(2) تقييم اثر التعلم التنظيمي في تحقيق التحسين المستمر لشركات التأمين الاردنية.</p>	هدف الدراسة
تألفت عينة الدراسة من (120) فرداً والمكونة من المديرين والموظفين المتواجدين في المراكز الرئيسية.	عينة الدراسة
الإحصاء الوصفي، والاستدلالي، ومعامل الارتباط، ومعامل الانحدار.	الأساليب الإحصائية
<p>(1) ان شركات التأمين الأردنية اظهرت مستوى عال من الاهتمام بالتعلم التنظيمي بأبعادها الاربعة: اذ بلغ المتوسط العامل (4.27).</p> <p>(2) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في ادراك افراد عين الدراسة للتعلم التنظيمي تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية.</p> <p>(3) وجود علاقة ذات دلالة احصائية ما بين التعلم التنظيمي بأبعاده المجتمعة في تحقيق التحسين المستمر.</p> <p>(4) يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (<math>P \leq 0.05</math>) ما بين الادوات الشاملة وادوات الاستخدام والتحسين المستمر.</p> <p>(5) لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى (<math>P \leq 0.05</math>) ما بين أدوات الادمارة ولأدوات التوقعية وتحقيق التحسين المستمر.</p>	أهم نتائج الدراسة
الطائي و الخزعلي، 2015	الدراسة 4
اثر التعلم التنظيمي في بناء راس المال الفكري في المنظمات العامة دراسة مقارنة بين جامعتي بغداد والمستنصرية	عنوان الدراسة

<p>تهدف هذه الدراسة الى تقصي تأثير التعلم التنظيمي عبر عملياته ( اكتساب المعرفة، ونقل المعرفة، وتفسير المعلومات، والذاكرة التنظيمية) في راس المال الفكري في المنظمات العامة عبر مكوناته ( راس المال البشري، وراس المال الهيكلي، وراس المال الزبائني، وراس المال الابداعي)</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تألفت عينة الدراسة من (174) تدريسي، بواقع (102) تدريسياً من جامعة بغداد، و(72) تدريسياً من الجامعة المستنصرية.</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>الوسط الحسابي الموزون، والانحراف المعياري، ونسبة الاجابة، ومستوى الاجابة، ومعامل الارتباط سبيرمان، ومعامل الانحدار الخطي البسيط. واختبار مان ويتلي.</p>	<p>الأساليب الإحصائية</p>
<p>(1) وجود علاقة وتأثير ذو دلالة معنوية بين التعلم التنظيمي وراس المال الفكري. (2) عدم وجود فروق معنوية ما بين جامعة بغداد والجامعة المستنصرية فيما يتعلق بالتعلم التنظيمي. (3) وجود فروق معنوية من ناحية راس المال الفكري وبصورة كلية للمتغيرين الرئيسيين في كلتا الجامعتين</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>
<p>الجنابي، 2016</p>	<p>الدراسة 5</p>
<p>اثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>بيان اثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية لشركة ادوية الحكمة الاردنية</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>يتألف مجتمع عينة الدراسة من جميع المدراء في الادارات الثلاث ( الادارة العليا والوسطى والتشغيلية) في الشركة المعنية.</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>النسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري ، والوسيط.</p>	<p>الأساليب الإحصائية</p>
<p>وجود اثر ذو دلالة احصائية وبقوة تفسيرية مرتفعة للتعلم التنظيمي بأنماطه ( التعلم التكيفي، والتعلم التنبؤي، والتعلم التفاعلي) في الفاعلية التنظيمية من حيث ( مدخل تحقيق الهدف، ومدخل تحقيق الموارد) في شركة ادوية الحكمة.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>

الدراسات الاجنبية	
Li et al.,2014	الدراسة 6
Managerial ties, organizational learning, and opportunity capture: A social capital perspective الروابط الإدارية والتعلم التنظيمي واستثمار الفرص: منظور رأس المال الاجتماعي	عنوان الدراسة
كيفية استخدام رواد الأعمال في المشاريع الجديدة لروابطهم الإدارية (التي تتكون من روابط مع شركات أخرى وروابط مع الحكومة) لالتقاط الفرص. كما تستكشف الدراسة الدور التفاعلي للتعلم التنظيمي (من خلال التعلم الاستكشافي والتعلم الاستثماري) في هذه العملية	هدف الدراسة
تتألف عينة الدراسة من (159) مشروع جديد	عينة الدراسة
الوسط الحسابي، معامل الارتباط، الانحراف المعياري، معامل الفا كرونباخ، معامل التحديد البسيط والمتعدد.	الأساليب الإحصائية
(1) أن العلاقات مع الشركات الأخرى لها تأثير إيجابي أقوى على اقتناص الفرص من العلاقات مع الحكومة. (2) أن التعلم التنظيمي يعزز العلاقة بين الروابط الإدارية والفرص	أهم نتائج الدراسة
Real et al.,2014	الدراسة 7
From entrepreneurial orientation and learning orientation to business performance: analyzing the mediating role of organizational learning and the moderating effects of organizational size	عنوان الدراسة

من التوجه الريادي والتوجه نحو التعلم إلى أداء الأعمال: تحليل الدور الوسيط للتعلم التنظيمي والتأثيرات التفاعلية للحجم التنظيمي	
دراسة تأثير التوجه الريادي والتوجيه نحو التعلم على التعلم التنظيمي ، مع الاخذ بنظر الاعتبار أن التعلم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقات بين القيم الثقافية السابقة وأداء الأعمال.	هدف الدراسة
تتألف عينة الدراسة من (140) شركة صناعية إسبانية	عينة الدراسة
الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط، ومعامل الفا كرونباخ، ومعادلة النمذجة الهيكلية.	الأساليب الإحصائية
1) ان التعلم التنظيمي يفسر جزئيا العلاقة بين التوجه الريادي والأداء ويتوسط بشكل كامل الصلة بين التوجه نحو التعلم والأداء. 2) أن العلاقة القائمة بين التوجه الريادي والتعلم التنظيمي أكثر قوة بالنسبة لمجموعة الشركات الكبيرة مقارنة بمجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة 3) إن تأثير توجه نحو التعلم على التعلم التنظيمي يكون أكبر في الشركات الصغيرة والمتوسطة منه في الشركات الكبيرة.	أهم نتائج الدراسة

### ثانيا: - دراسات سابقة خاصة بخفة الحركة الاستراتيجية

الجدول (2) دراسات سابقة خاصة بخفة الحركة الاستراتيجية

الدراسات العربية	
عبد الرحيم و فاضل ، 2016	الدراسة 1
ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الاعمال: دراسة ميدانية تحليلية في شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة	عنوان الدراسة



<p>1) سعت الدراسة الى الاجابة عن التساؤل هل توجد امكانية لتوظيف خفة الحركة الاستراتيجية في الشركة عينة الدراسة العاملة في العراق؟.</p> <p>2) اختبار خفة الحركة الاستراتيجية بالاستناد الى ابعاد تتفاعل فيما بينهما لتشكيل الاطار الفكري لخفة الحركة الاستراتيجية، وهذه الابعاد هي ( وضوح الرؤية، واختبار الاهداف الاستراتيجية، والقدرات الجوهرية، والمسؤولية المشتركة، واتخاذ الاجراءات، والتمكين، والهيكل العضوي، والتخطيط الاستراتيجي، والتعلم التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات، وادارة الموارد البشري، والتنظيم).</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تكونت عينة الدراسة من (99) فرد عامل في شركة اسيا سيل للاتصالات المتنقلة</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، ومعامل الفا كرونباخ، ومعامل الارتباط البسيط والمتعدد، ومعامل الانحدار البسيط والمتعدد.</p>	<p>الأساليب الإحصائية</p>
<p>1) ان شركة اسيا سيل لا يمكن ان يطلق عليها (منظمة رشيقة) بما تتميز به من كفاءة او استجابة او سرعة او مرونة، وما الى ذلك من سمات المنظمات الرشيقة.</p> <p>2) اهتمام شركة اسيا سيل بطبيعة رؤية ورسالة الشركة من ناحية معرفتها بهدفها من التواجد كشركة خاصة، وهذا الامر ينطلق من ناحية اخذ الحيطة والحذر وسرية الاتصالات وبما يوفر خصوصية للفرد المستخدم والذي يعزز من رؤيتها بهذا المضمار هو وجود الجهة الرقابية الرصينة لها ولكل شركات الاتصال وهي ( هيئة الاعلام والاتصال).</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>
<p>الموسوي، 2018</p>	<p>الدراسة 2</p>
<p>خفة الحركة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركة الكفيل</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>التعرف على دور خفة الحركة الاستراتيجية من خلال ابعادها الفرعية ( وضوح الرؤية، والمقدرات الجوهرية، وتحديد الاهداف الاستراتيجية، ومشاركة المسؤولية، واتخاذ الإجراءات) بوصفها متغير مستقل في البراعة التسويقية كمتغير تابع من</p>	<p>هدف الدراسة</p>

خلال ابعادها ( استكشاف الفرص، واستغلال الفرص، والمرونة التسويقية).	
تتألف عين الدراسة من (132) فرداً متمثلة ب ( مدير، ومعاون مدير، ومدراء الاقسام)	عينة الدراسة
الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والنمذجة الهيكلية، والتحليل العاملي التوكيد.	الأساليب الإحصائية
وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين متغيرات الدراسة على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد الفرعية وان لخفة الحركة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة تأثيراً ايجابياً معنوياً في البراعة التسويقية، وهذا يعني ان ما تقوم به الشركة من مشاركة المسؤولية، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، ووضوح رؤيتها، واتخاذها الاجراءات في الوقت المناسب، من شأنه ان يسهم في تحقيق وتعزيز براعتها التسويقية من حيث قدرتها على استكشاف الفرص الجديدة، واستغلال الفرص المتاحة	أهم نتائج الدراسة
<b>الصانع، 2013</b>	<b>الدراسة 3</b>
اثر محددات خفة الحركة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية: دراسة حالة لشركة الاسمنت الاردنية لافارج.	عنوان الدراسة
وصف تأثير محددات خفة الحركة الاستراتيجية كمتغير مستقل بأبعادها ( التخطيط، والتنظيم، والأفراد والتكنولوجيا) في تحقيق الفاعلية التنظيمية بأبعادها ( مدى تحقيق الهدف، والتكيف البيئي، ونوعية المخرجات) كمتغير تابع في شركة التصنيع الاسمنت الاردنية لافارج.	هدف الدراسة
تكونت عينة الدراسة من (63) فرد عامل.	عينة الدراسة
الوصف الاحصائي، تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، والمتوسط الحسابي.	الأساليب الإحصائية
يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لخفة الحركة الاستراتيجية بمتغيراتها في تحقيق الفاعلية التنظيمية بمتغيراتها في شركة الاسمنت الاردنية لافارج.	أهم نتائج الدراسة

الدراسة 4	حسين، 2016
عنوان الدراسة	العلاقة التآثرية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط لخفة الحركة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة زين العراق للاتصالات
هدف الدراسة	الكشف عن التأثير الوسيط لخفة الحركة الاستراتيجية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والتجديد الاستراتيجي
عينة الدراسة	شملت عين الدراسة (154) عضواً من رؤساء الاقسام والوحدات والشعب
الأساليب الإحصائية	التحليل العاملي التوكيدي (نمذجة المعادلة الهيكلية) وبعض الاحصاءات الوصفية وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج
أهم نتائج الدراسة	ان متغير خفة الحركة الاستراتيجية يتوسط جزئياً العلاقة بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والتجديد الاستراتيجي على مستوى الشركة عينة الدراسة.
الدراسة 5	القرشي، 2017
عنوان الدراسة	تأثير خفة الحركة الاستراتيجية في الاداء المؤسسي المستدام: دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع لعينة من المدراء
هدف الدراسة	ايجاد تأثير خفة الحركة الاستراتيجية في الاداء المؤسسي المستدام
عينة الدراسة	تمثلت عينة الدراسة بـ (66) فرد مستجيب في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة.
الأساليب الإحصائية	الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والانحدار البسيط والمتعدد.
أهم نتائج الدراسة	ان لخفة الحركة في المديرية المبحوثة تأثيراً على الاداء المؤسسي المستدام.
الدراسة 6	هنية، 2016
عنوان الدراسة	مدى ممارسة خفة الحركة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي: لدى قطاع

الصناعات الغذائية في قطاع غزة	
التعرف على مدى ممارسة خفة الحركة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي: لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة.	هدف الدراسة
تمثلت عينة الدراسة ب (67) شركة، اذ تم توزيع (104) استبانة على (55) شركة وذلك لرفض (4) شركات منها، ولوجود (8) شركات مغلقة لا تعمل.	عينة الدراسة
الوسط الحسابي والنسبي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط، ومعامل الانحدار، واختبار T، واختبار F.	الأساليب الإحصائية
<p>(1) مستوى ممارسة خفة الحركة الاستراتيجية والتميز في الاداء المؤسسي في شركات الصناعات الغذائية كانت بدرجة قوية لكلا المتغيرين، فقد بلغت الاهمية النسبية لخفة الحركة الاستراتيجية (77.75%)، والاهمية النسبية للتميز في الاداء المؤسسي (78.65%).</p> <p>(2) توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة احصائية بين ممارسة خفة الحركة الاستراتيجية وبين التميز في الاداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة.</p> <p>(3) يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لخفة الحركة الاستراتيجية على التميز في الاداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة.</p> <p>(4) اظهرت النتائج ان ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية المؤثرة على التميز في الاداء المؤسسي هي (المسؤولية المشتركة، والمقدرات الجوهرية، وسرعة الاستجابة، واختيار الاهداف الاستراتيجية)، وان الابعاد الاخرى تأثيرها ضعيف.</p>	أهم نتائج الدراسة
الدراسات الاجنبية	
Oyedijo, 2012	الدراسة 7
Strategic agility and competitive performance in the Nigerian telecommunication industry: an empirical investigation	عنوان الدراسة

خفة الحركة الاستراتيجية والأداء التنافسي في صناعة الاتصالات في نيجيريا: تحقيق تجريبي	
دراسة العلاقة بين خفة الحركة الاستراتيجية والأداء التنافسي	هدف الدراسة
تتألف عينة الدراسة من (9) شركات في صناعة الاتصالات في نيجيريا.	عينة الدراسة
الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الانحدار البسيط والمتعدد، والنسبة المئوية، التكرارات، معامل الارتباط، معامل التحديد، معامل التحديد المصحح.	الأساليب الإحصائية
1) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خفة الحركة الاستراتيجية والأداء التنافسي. 2) أن خفة الحركة الاستراتيجية تؤثر على الأداء التنافسي لشركات الاتصالات في نيجيريا (مع معامل قدره 0.3419). 3) أن خفة الحركة الاستراتيجية لها تأثير كبير على الأداء التنافسي وهي مؤشر جيد على الأداء التنافسي ( $R^2 = 0.610$ )	أهم نتائج الدراسة
<b>Tikkanen, 2014</b>	الدراسة 8
Dynamic capability influence on Strategic agility: a case study in energy conservation industry تأثير القدرة الديناميكية على خفة الحركة الاستراتيجية: دراسة حالة في صناعة المحافظة على الطاقة	عنوان الدراسة
كشفت الدراسة تأثير القدرات الديناميكية على خفة الحركة الاستراتيجية في صناعة ديناميكية. فضلا عن انها تنظر في أنواع القدرات التي تؤثر على خفة الحركة الاستراتيجية لشركات دراسة الحالة. و ترتبط الدراسة بالمناقشات النظرية حول خفة الحركة الاستراتيجية والقدرات الديناميكية في مجال الإدارة الاستراتيجية ، وكذلك التواصل مع القضايا في الأعمال والإدارة الدولية.	هدف الدراسة
تتألف عينة الدراسة من المدراء التنفيذيين لشركتين في صناعة الطاقة.	عينة الدراسة

الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، و معامل الارتباط، ومعامل التأثير.	الأساليب الإحصائية
<p>(1) أن القدرات الديناميكية وخفة الحركة الاستراتيجية تكون مجتمعة في دراسة الأعمال التجارية الدولية.</p> <p>(2) أن القدرات الديناميكية تؤثر على أجزاء من خفة الحركة الاستراتيجية في الشركات المبحوثة.</p>	أهم نتائج الدراسة
<b>Teoh et al.,2017</b>	<b>الدراسة 9</b>
<p>The Impact of Enterprise Risk Management, Strategic Agility, and Quality of Internal Audit Function on Firm Performance</p> <p>أثر إدارة المخاطر المؤسسية ، وخفة الحركة الاستراتيجية ، وجودة التدقيق الداخلي على أداء الشركة.</p>	عنوان الدراسة
<p>معرفة العلاقة بين تنفيذ إدارة المخاطر في المؤسسة (ERM) على أداء الشركة، من خلال الدور الوسيط لخفة الحركة الاستراتيجية.</p>	هدف الدراسة
<p>تتألف عينة الدراسة من مجموعة من الشركات العامة في ماليزيا</p>	عينة الدراسة
<p>معادلة النمذجة الهيكلية، ومعامل التفسير، ومعامل الارتباط، ومعامل كرونباخ الفا.</p>	الأساليب الإحصائية
<p>(1) أن تنفيذ إدارة مخاطر المؤسسات (ERM) له علاقة كبيرة بأداء الشركة، وأن خفة الحركة الاستراتيجية تتوسط العلاقة بشكل كبير.</p> <p>(2) إن الدور التفاعلي لجودة وظيفة المراجعة الداخلية QIAF لا يميل بشكل كبير إلى العلاقة بين تنفيذ إدارة مخاطر المؤسسات ERM وأداء الشركة.</p> <p>(3) يمثل معدل الاستجابة المنخفض تحدياً لتعميم المحتوى على جميع الشركات العامة المدرجة PLCs في ماليزيا.</p>	أهم نتائج الدراسة

### ❖ مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

يمكن إبراز مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في النقاط الآتية:-

- 1) الاستفادة من المصادر والمراجع التي لم يتسنى للباحث معرفتها والاطلاع عليها وبالتالي استفاد الباحث بصورة أكثر دقة وفائدة من المعلومات المتوفرة في هذه الدراسات في بناء الإطار النظري للدراسة .
- 2) أسهمت في مساعدة الباحث في صياغة المنهجية العلمية للدراسة.
- 3) أسهمت في مساعدة الباحث في التعرف على الوسائل الإحصائية التي تم استعمالها في الجانب التطبيقي للدراسة.
- 4) التعرف على المشكلات والقضايا التي أثارها الدراسات السابقة، وتحديد أهم النتائج التي توصلت إلى معالجة القضايا والمشكلات التي يمكن أن تبرز من تطبيق متغيرات الدراسة.

### ❖ أوجه الاختلاف عن الدراسات السابقة

- 1) لم تتناول الدراسات السابقة المتغيرين معا في دراسة واحدة.
- 2) تناولت الدراسة الحالية خفة الحركة الاستراتيجية بأبعاد مختلفة وبمحاوير ووجهات نظر مختلفة ومتنوعة.
- 3) اختلاف عينة الدراسة عن الدراسات السابقة، إذ تمثل مجتمع الدراسة بمجموعة من المصارف الأهلية في محافظات الفرات الأوسط.
- 4) قدمت الدراسة الحالية قاعدة معرفية جديد تتناول آليات التعلم التنظيمي وخفة الحركة الاستراتيجية.
- 5) تناولت الدراسة الحالية قياس طبيعة علاقة الاثر والارتباط بين آليات التعلم التنظيمي وخفة الحركة الاستراتيجية في القطاع الخاص.

## المبحث الثاني منهجية الدراسة

### تمهيد

يتطلب التمهيد للدراسة الحالية اعداد وصياغة المنهجية العلمية التي يتبعها الباحث من اجل تحديد الطرائق والاساليب التي يتبعها لبناء وتوجيه محاورها، وهي كما يلي:-

### اولاً: مشكلة الدراسة

تواجه منظمات الاعمال المعاصرة تحديات كثيرة نظراً لسرعة التغير وعدم الاستقرار في البيئة الخارجية ، مما يتطلب اعتماد مداخل واساليب حديثة تمكنها من مواكبة تلك التغيرات ومن اهم هذه المداخل والاساليب هي ( خفة الحركة الاستراتيجية ) التي تفتقر اليها المصارف الاهلية في البيئة العراقية كونها تفتقر الى الاعتماد على آليات التعلم التنظيمي (آليات تحديد المعرفة، وآليات امتصاص المعرفة ، وآليات استثمار المعرفة)، اذ ان اغلب القيادات الادارية في المصارف المبحوثة تفتقر الى الاهتمام الكافي بهذه الاليات من اجل تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية، فضلاً عن مواجهة التحديات في ظل البيئة الديناميكية والمعقدة. وعليه فان مشكلة الدراسة يمكن ابرازها في مجموعة من التساؤلات التي من اهمها ما يلي:-

(1) ما مستوى توافر آليات التعلم التنظيمي وخفة الحركة الاستراتيجية في المصارف الاهلية المبحوثة؟.

(2) ما طبيعة العلاقة بين آليات التعلم التنظيمي وخفة الحركة الاستراتيجية؟

(3) كيف تسهم آليات التعلم التنظيمي في التأثير على خفة الحركة الاستراتيجية في المصارف الاهلية المبحوثة؟



### ثانياً: أهمية الدراسة

#### (1) الأهمية النظرية

تعتبر هذه الدراسة امتداداً للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع التعلم التنظيمي وخفة الحركة الاستراتيجية في المصارف الاهلية العراقية عموماً والمصارف الاهلية في محافظات الفرات الاوسط على وجه الخصوص ، حيث من المؤمل ان تقدم هذه الدراسة آليات ترشد المدراء في تلك المصارف نحو اهمية آليات التعلم التنظيمي ودورها في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية لتلك المصارف.

#### (2) الأهمية العملية

- تساعد هذه الدراسة في تلبية حاجات مدراء المصارف الاهلية في التعرف على اهم آليات التعلم التنظيمي من اجل خلق المعرفة الضرورية لتحقيق خفة الحركة الاستراتيجية.
- تمثل مرشداً لمدراء المصارف الاهلية في مجال موضوع خفة الحركة الاستراتيجية لغرض تحقيق اهداف هذه المصارف في مجال البقاء والاستمرار من خلال تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية

### ثالثاً: اهداف الدراسة

تكمن اهداف الدراسة في النقاط الاتية:-

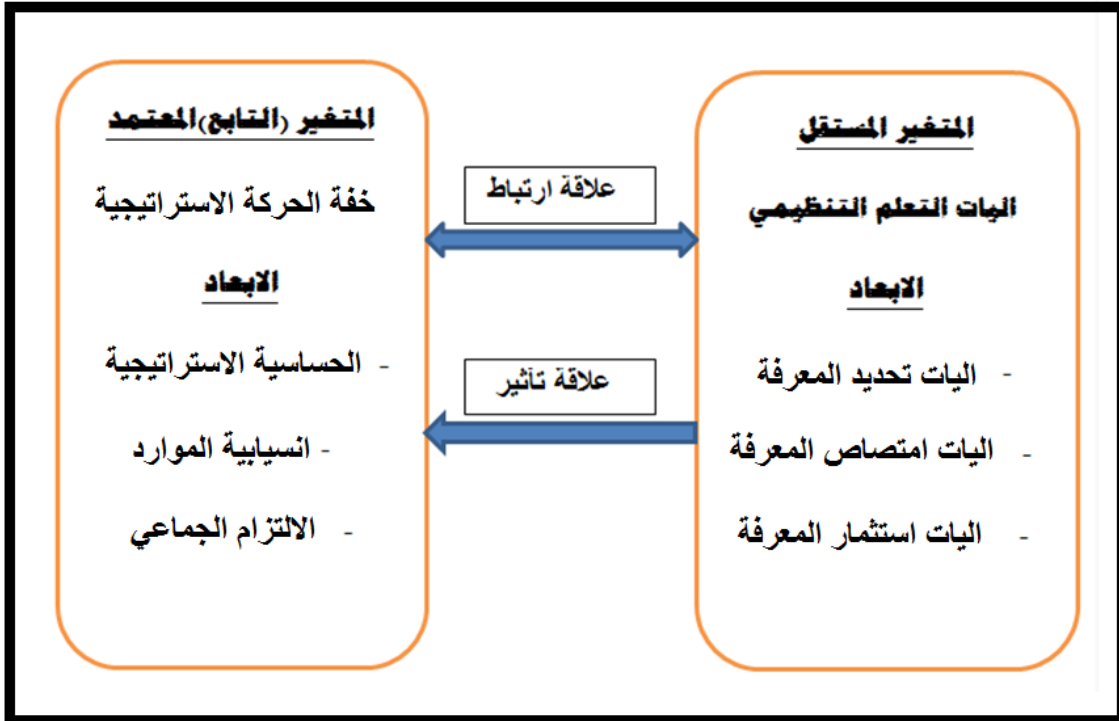
- (1) التعرف على اهم آليات التعلم التنظيمي التي تتبناها المصارف الاهلية في محافظات الفرات الاوسط لاكتساب المعرفة الخارجية
- (2) التعرف على درجة تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية في المصارف الاهلية في محافظات الفرات الاوسط
- (3) تحديد قوة واتجاه العلاقة بين آليات التعلم التنظيمي وخفة الحركة الاستراتيجية
- (4) قياس مدى تأثير آليات التعلم التنظيمي في خفة الحركة الاستراتيجية

### رابعاً: مخطط الدراسة الفرضي

في ضوء ما تم التطرق اليه من المنهجية العلمية للدراسة واهدافها واهميتها تم إعداد المخطط الفرضي للدراسة، و الشكل (1)، يعبر عن العلاقة بين متغيرات الدراسة. ويتمحور مخطط الدراسة حول مجموعة من العلاقات بين متغيرات الدراسة وكالاتي: -

1- **المتغير المستقل:** - ويتمثل بآليات التعلم التنظيمي ويتضمن ثلاثة ابعاد رئيسة هي (آليات تحديد المعرفة، وآليات امتصاص المعرفة، وآليات استثمار المعرفة)، وتم اعتماد مقياس (Berghman et al.,2012).

2- **المتغير التابع:** - ويتمحور بخفة الحركة الاستراتيجية ويتضمن ثلاثة ابعاد رئيسة هي (الحساسية الاستراتيجية، وانسيابية الموارد، والالتزام الجماعي). وتم اعتماد مقياس ( Doz & Kosonen, 2008).



الشكل(1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: اعداد الباحث

**خامساً: فرضيات الدراسة****• فرضيات الارتباط: -**

- الفرضية الرئيسة الاولى :-** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين آليات التعلم التنظيمي و خفة الحركة الاستراتيجية، وتتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية المهمة هي:-
- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين آليات التعلم التنظيمي وابعاد خفة الحركة الاستراتيجية المتمثلة ب (الحساسية الاستراتيجية ،انسيابية الموارد ،الالتزام الجماعي).
- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين آليات تحديد المعرفة وابعاد خفة الحركة الاستراتيجية المتمثلة ب (الحساسية الاستراتيجية ،انسيابية الموارد ،الالتزام الجماعي).
- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين آليات امتصاص المعرفة وابعاد خفة الحركة الاستراتيجية المتمثلة ب (الحساسية الاستراتيجية ،انسيابية الموارد ،الالتزام الجماعي).
- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين آليات استثمار المعرفة وابعاد خفة الحركة الاستراتيجية المتمثلة ب (الحساسية الاستراتيجية ،انسيابية الموارد ،الالتزام الجماعي).

**• فرضيات التأثير: -**

- الفرضية الرئيسة الثانية:-** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لآليات التعلم التنظيمي في خفة الحركة الاستراتيجية. وتتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية المهمة هي:-
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لآليات تحديد المعرفة في ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية المتمثلة ب (الحساسية الاستراتيجية ،انسيابية الموارد ،الالتزام الجماعي).
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لآليات امتصاص المعرفة في ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية المتمثلة ب (الحساسية الاستراتيجية ،انسيابية الموارد ،الالتزام الجماعي).
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لآليات استثمار المعرفة في ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية المتمثلة ب (الحساسية الاستراتيجية ،انسيابية الموارد ،الالتزام الجماعي).

### سادساً:- نطاق الدراسة

#### 1- الحدود البشرية

تضمن الحدود البشرية للدراسة مجموعة من مدراء المصارف، ونوابهم، ورؤساء الاقسام. في المصارف الاهلية في محافظات الفرات الاوسط (كربلاء المقدسة، والمنتى، والقادسية، والنجف الاشرف، وبابل).

#### 2- الحدود المكانية

تمثل الجانب التطبيقي للدراسة في مجموعة من المصارف الاهلية في محافظات الفرات الاوسط (كربلاء المقدسة، والمنتى، والقادسية، والنجف الاشرف، وبابل).

#### 3- الحدود الزمانية

امتدت الفترة الزمنية للدراسة من شهر ايار عام 2018 وحتى اواخر شهر اب من عام 2018

### سابعاً:- تصميم البحث

اتبع البحث المنهج الاستطلاعي في اعداد الجانب التطبيقي الخاص بالدراسة الحالية.

### ثامناً:- طرائق جمع البيانات

تتمخض هذه الفقرة بتوضيح فقرتين مهمتين هما:-

#### • أدوات الجانب النظري: -

من اجل توفير صورة اكثر وضوحاً عن متغيرات الدراسة، تم اغناء الجانب النظري للدراسة بالاعتماد على البحوث، والكتب، والرسائل الجامعية، فضلا عن الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات (الأنترنت).

#### • أدوات الجانب الميداني: -

تتعلق هذه الفقرة بالاطار التطبيقي للدراسة وهي تتضمن فقرتين هما:-

1- الاستبانة: - اعتمد الباحث على الاستبانة كاداة رئيسة لجمع المعلومات والبيانات والجدول

(3) يوضح محاور الاستبانة ومقاييسها.

2- المقابلات الشخصية: - قام الباحث بمجموعة من المقابلات الشخصية من اجل توفير صورة واضحة عن الفقرات الموجودة في فقرات الاستبانة واعتمد الباحث على تدرج (Likert) خماسي الدرجات كونه الأكثر شيوعا واستعمالا في العلوم الإدارية والاجتماعية.

الجدول (3) محاور الاستبانة ومقاييسها

المحاور	المتغيرات	الابعاد	الفقرات	الرمز	المصادر
المحور الاول	آليات التعلم التنظيمي	آليات تحديد المعرفة	11		Berghman et al.2012
		آليات امتصاص المعرفة	6		
		آليات استثمار المعرفة	6		
المجموع			23		
المحور الثاني	خفة الحركة الاستراتيجية	الحساسية الاستراتيجية	3		Doz & Kosonen, 2008(Claub and Hock ,2015)
		انسيابية الموارد	3		
		الالتزام الجماعي	3		
المجموع			9		
المجموع الكلي			32		

#### تاسعاً:- الأساليب الإحصائية

من اجل تحليل وتبويب البيانات التي تم جمعها من الاستبانات، تم استعمال مجموعة من الاساليب الاحصائية، وكما موضح ادناه:-

- 1- الوسط الحسابي: -يستعمل لغرض معرفة متوسط اجابات افراد العينة.
- 2- الانحراف المعياري: - يستعمل لغرض معرفة تشتت اجابات افراد العينة المبحوثة عن وسطها الحسابي.
- 3- معامل الارتباط: - يستعمل لغرض تحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- 4- معادلة الانحدار الخطي البسيط: - لقياس علاقة تأثير أبعاد المتغير المستقل في جميع أبعاد المتغير المعتمد.

- 5- معامل الانحدار المتعدد: - لقياس علاقة التأثير لجميع ابعاد المتغير المستقل في ابعاد المتغير المعتمد.
- 6- معامل التحديد المصحح:- للتأكد من القابلية التحديدية لمعادلة الانحدار.
- 7- الأهمية النسبية: -وهو تحديد أهمية كل فقرة من فقرات المقياس مقارنةً بأهمية الفقرات الأخرى في المقياس.
- 8- معامل كرونباخ الفا: -للتأكد من ثبات مقياس الدراسة وتناسق الفقرات فيما بينها.
- 9- التحليل العاملي التوكيدي: - اسلوب يتم استعماله من اجل اختبار صدق بناء مقياس الدراسة.
- 10- تحليل التوزيع الطبيعي: -للتحقق من وجود توزيع طبيعي للبيانات المسحوبة من مجتمع عينة الدراسة وذلك باعتماد مجموعة من الاختبارات الإحصائية كاختبار (كلموكروف-سمرنوف Kolmogorov-Smirnov، و اختبار شابيرو ويلك Shapiro-Wilk).

### عاشراً:- مجتمع وعينة الدراسة

توضح هذه الفقرة ثلاثة فقرات رئيسة هي:-

#### 1- مجتمع وعينة الدراسة

يتألف مجتمع عينة الدراسة من (35) مدير مصرف، و (35) نائب مدير المصرف، و (108) رئيس قسم) في المصارف الاهلية العاملة في محافظات الفرات الاوسط (كربلاء المقدسة، والمنتى، والقادسية، والنجف الاشرف، وبابل) أي ان حجم المجتمع (178) فرد ، اما عينة الدراسة فقد تم سحب عينة عشوائية قوامها (150) فرد، وتبلغ نسبة عينة الدراسة (84%)، وتم تحديد حجم عين الدراسة بالاستناد الى معادلة (Kergcie & Morgan, 1970:607) التي يمكن من خلالها تحديد الحد الادنى لحجم العينة في المجتمع المستهدف، ويمكن توضيحها كما يلي:-

$$n = \frac{X^2 N P (1 - P)}{d^2 (N - 1) + X^2 P (1 - P)}$$

حيث  $n$  = الحد الأدنى لحجم العينة ،  $N$  = حجم مجتمع الدراسة،  $P$  = نسبة المجتمع واقترح (Kergcie & Morgan, 1970:607) بأنها تساوي (0.5) ،  $d$  = نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه واكبر قيمة له (0.05)،  $X^2$  = قيمة مربع كاي سيكوير بدرجة حرية واحدة = (3.841) عند مستوى ثقة (0.95) . وتم تطبيق هذه المعادلة كما يلي :

$$n = \frac{(3.841)(178)(0.5)(1 - 0.5)}{(0.05)^2 (178 - 1) + (3.841)(0.5)(1 - 0.5)}$$

$$n = \frac{170.9245}{1.40275} = 121.850$$

ونستنتج من النتائج الواردة في المعادلة ان الحد الأدنى لحجم العينة لمجتمع يتكون من (121.850) مستجيب يساوي تقريباً (122) مستجيب

وكما يتضح من تطبيق المعادلة هذه نجد أن الحد الأدنى لحجم العينة لمجتمع يتكون من (178) عنصر يساوي تقريباً (122). وبما ان الدراسة استهدفت عينة تمثلت بـ (150)، ولذلك لا توجد مشكله حسب هذه المعادلة.

## 2- توزيع الاستبانة

نلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (4) ان عدد الاستبانات الموزعة تكونت من (150) استبانة، وعدد الاستمارات المسترجعة تكونت من (148) استبانة، بينما الاستمارات غير المسترجعة تمثلت بـ (2) استبانة، وعدد الاستبانات التالفة (3) وذلك لعدم صلاحيتها للتحليل، في حين كانت الاستمارات الصالحة للتبويب والتحليل (145) استبانة. والجدول (4) يوضح عدد الاستمارات الكلية الموزعة على كل مصرف على حده.

الجدول (4) عدد الاستثمارات الموزعة

نسبة الصالحة ) الاستثمارات الصالحة/ حجم العينة	الاستثمارات					حجم العينة	مجتمع الدراسة
	الصالحة	التالفة	مسترجعة غير	المسترجعة	الموزعة		
%97	145	3	2	148	150	150	المصارف الاهلية في محافظات الفرات الايوسط

المصدر : إعداد الباحث

الجدول (5) عدد الاستثمارات الموزعة على كل مصرف على حدة

ت	المحافظة	المصرف	عدد الاستثمارات الموزع	عدد الاستثمارات المسترجعة
1	الأنفرف النجف	جيهان	4	4
		الخليج	4	4
		بابل	5	5
		الشرق الاوسط للاستثمار	4	4
2	المنشي	الخليج	5	5
		بغداد	4	4
		دار السلام	5	5
		ايلاف	4	4
3	القادسية	الاتحاد	5	5
		الخليج	5	5
		الاسلامي الاستثماري	4	4
		بغداد	5	5
4	بابل	الاقتصاد	5	4
		بغداد	4	4
		بابل	4	4
		الشمال	5	5
		الاستثمار	4	4
		الشرق الاوسط	4	4
		البلاد الاسلامي	5	5
		المتحد	4	4
		الخليج	4	4
		البصرة	4	4



5	5	المنصور	كربلاء المقدسة	5
4	4	ابو ظبي الاسلامي		
5	5	الايلاف		
4	4	الشمال		
3	4	المنصور		
5	5	بغداد		
4	4	العراقي التجاري		
5	5	الخليج		
4	4	الشرق الاوسط		
4	4	الاستثمار		
5	5	بابل		
4	4	التتمية		
148	150	المجموع		

المصدر : إعداد الباحث

### 3- وصف العينة المبحوثة

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (6) ان التكرارات والنسبة الاعلى كانت من نصيب فئة (30-39) وقد وزعت 66 استبانة بنسبة مئوية مقدارها 45.5%، ويأتي بعدها الفئة العمرية (40-49) وقد وزعت عليهم استمارات بواقع 49 استبانة وبنسبة مئوية مقدارها 33.8%، ثم الفئة العمرية 20-29 بواقع 27 استبانة وبنسبة مئوية مقدارها 18.6%، ثم الفئة العمرية 50-59 بواقع استبانتين وبنسبة مئوية مقدارها 1.4% واخيرا جاءت الفئة العمرية من 60 فاكتر بواقع استبانة واحدة وبنسبة مئوية مقدارها 0.7%، انظر الشكل (2).

بينما فئات النوع الاجتماعي فيتضح ان التكرارات والنسبة الاعلى كانت للذكور هذا يعني ان الاستبانات قد وزعت بواقع 84 استبانة على الذكور وبنسبة مئوية مقدارها 57.9%، اما الاناث فقد وزعت عليهن استبانات بواقع 61 استبانة وبنسبة مئوية مقدارها 42.1%، انظر الشكل (2).

وكانت فئات الحالة الاجتماعية فيتضح ان هناك حالتين اجتماعيتين فقط هما الاعزب والمتزوج ولم تظهر الحالات الاخرى حيث ان التكرارات والنسبة الاعلى كانت للمتزوجين هذا يعني ان الاستبانات قد وزعت بواقع 123 استبانة على المتزوجين وبنسبة مئوية مقدارها 84.8% اما العزاب فقد وزعت عليهم استبانات بواقع 22 استبانة وبنسبة مئوية مقدارها 15.2%، انظر الشكل (2).

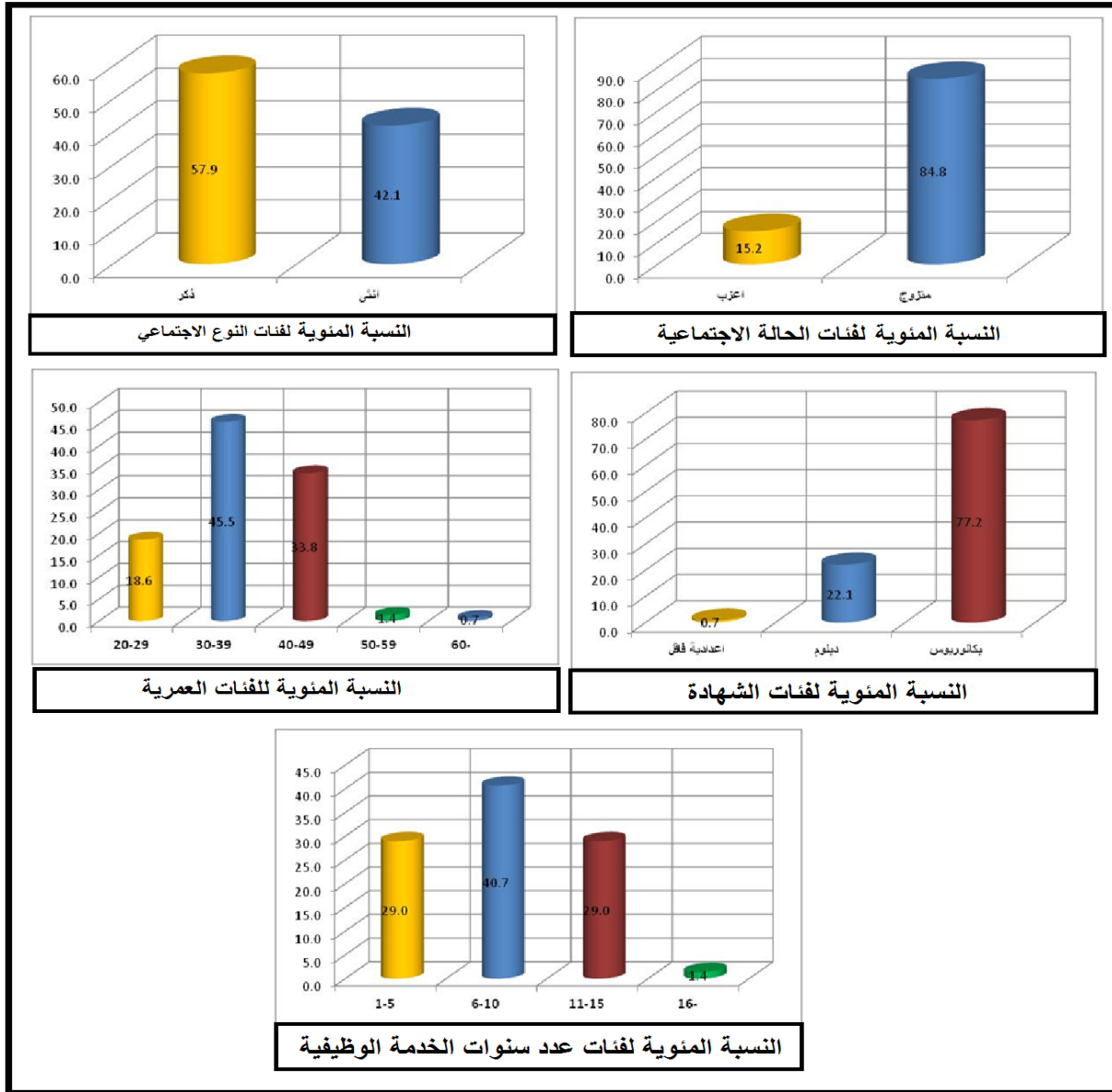
ونلاحظ ان التكرارات والنسبة الاعلى كانت لحاملين شهادة البكالوريوس وقد وزعت 112 استبانة بنسبة مئوية مقدارها 77.2% ياتي بعدها حاملي شهادة الدبلوم وقد وزعت عليهم استبانات بواقع 32 استبانة وبنسبة مئوية مقدارها 22.1% ثم حاملي شهادة الاعدادية فاقل بواقع استبانة واحدة وبنسبة مئوية مقدارها 0.7%، انظر الشكل (2).

واخيراً يتضح ان التكرارات والنسبة الاعلى كانت لعدد سنوات الخدمة ضمن فئة (6-10) وقد وزعت 59 استبانة بنسبة مئوية مقدارها 40.7%، ياتي بعدها فئة سنوات الخدمة (1-5) و (11-15) بالتساوي وقد وزعت عليهم استبانات بواقع 42 استبانة وبنسبة مئوية مقدارها 29%، واخيرا جاءت فئة سنوات الخدمة الاكثر من (16 سنة) بواقع استبانتين وبنسبة مئوية مقدارها 1.4%، انظر الشكل

(2). الجدول (6) خصائص عينة الدراسة

ت	خصائص الشخص المجيب	الفئة المستهدفة	مجموع التكرارات	النسبة المئوية %
1	العمر	20-29	27	18.6
		30-39	66	45.5
		40-49	49	33.8
		50-59	2	1.4
		60-	1	0.7
	المجموع	145	100.0	
2	النوع الاجتماعي	ذكر	84	57.9
		أنثى	61	42.1
		المجموع	145	100.0
	الحالة الاجتماعية	اعزب	22	15.2
		متزوج	123	84.8
		المجموع	145	100.0
		اعدادية فاقل	1	0.7
3	الشهادة	دبلوم	32	22.1
		بكالوريوس	112	77.2
		المجموع	145	100.0
		1-5	42	29.0
4	عدد سنوات الخدمة	6-10	59	40.7
		11-15	42	29.0
		16-	2	1.4
		المجموع	145	100.0
		المجموع		100%

المصدر: إعداد الباحث



الشكل (2) وصف عينة الدراسة

المصدر: اعداد الباحث

# الفصل الثاني

الجانب النظري للدراسة

## المبحث الاول

### آليات التعلم التنظيمي

#### أولاً:- مفهوم التعلم التنظيمي (Organizational Learning)

ان وضع مفهوم محدد للتعلم التنظيمي يعد امر بالغ الصعوبة، نتيجة عدم توافق الآراء واختلاف وجهات نظر الباحثين بشأن هذا الموضوع (Robey et al.,2000:129). اذ ظهر مفهوم التعلم التنظيمي في عام (1978) من قبل (Argyris & Schon) في كتابهما (التعلم التنظيمي) اذ قدما سؤالاً مفاده " هل يجب على المنظمات ان تتعلم؟" ومنذ ذلك السؤال الاستكشافي بذلت الكثير من الجهود لوضع مفهوم محدد له وتحديد التعلم في المنظمات واستكشاف ابعاده المختلفة (السكرانه، 2014: 128 ; الحكيم واخرون، 2009: 98 ; Nwankpa & Roumani,2014:225).

فالتعلم التنظيمي يشير الى العملية التي تقوم المنظمة من خلالها بتطوير المعرفة والرؤية الجديدة من التجارب المشتركة من العاملين في المنظمة، الامر الذي يعمل على تعزيز وتحسين قدرة المنظمة في التأثير على سلوكيات وقدرات العاملين لديها (Jiménez&Sanz,2011:409). ويعتقد (Ahern et al.,2015:736) ; الخشروم و دره، (2011: 36) ان التعلم التنظيمي هو عملية اكتساب المعرفة وتطوير المهارات وزيادة القدرات والابداع والتكامل في المعرفة والتحسين المستمر في أنشطة المنظمة وقابليتها على اكتساب المعلومات والاستفادة منها بشكل مستمر. وعرف (Hsu&Fang,2009:665) التعلم التنظيمي على انه قدرة المنظمة على استيعاب المعرفة الجديدة وتحويلها وتطبيقها على تطوير منتجات جديدة متميزة، وسرعة إنتاج عالية. ووضح (العبيدي، 2009: 154) ان التعلم التنظيمي هو عملية تفاعل اجتماعي مدروس يحصل من خلاله تحويل المعرفة والمهارات لدى الموارد البشرية في بيئة العمل إلى الآخرين لغرض التحسين المستمر للأداء الجماعي والتنظيمي.

وبشير (Johnson & Bailey, 2010:7) ان التعلم التنظيمي هو نظام قادر على تحويل المعلومات الى معرفة ذات قيمة تستفيد المنظمة منها في الاعمال التي تقوم بها. وينظر

(الياسري و حسين، 2013: 247) الى ان جوهر التعلم التنظيمي يهدف الى تطوير قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة، لذا فان التعلم التنظيمي هو العملية التي تسعى من خلالها المنظمة للتكيف مع البيئة من خلال اكتساب معرفة جديدة وتطوير قدرتها الذاتية لأجل تحسين الاداء وضمان بقاؤها واستمرارها. وبين (Chiva et al.,2014:689) بدوره على ان التعلم التنظيمي هو العملية التي من خلالها تقوم المنظمات بتغيير او تعديل النماذج المتبعة، وقواعدها، وعملياتها، ومعرفتها، وتحسين ادائها.

واشار (العبيدي واخرون،2014: 234) الى التعلم التنظيمي كونه يشير الى وضع الخطط والاطر التنظيمية والاستراتيجيات والآليات بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة ومواجهة التحديات، وتحقيق اهداف المنظمة من خلال تدعيم وتشجيع التطوير الذاتي وتبادل التجارب والخبرات داخلياً وخارجياً واستعمال التقنية الفاعلة في تبادل المعرفة. وتشير (العسكري،2014: 144) ان التعلم التنظيمي هو كنظام يشمل الرؤية، والاستراتيجية، والثقافة، والقيم، والتمكين، والانظمة، والاتصال بالبيئة.

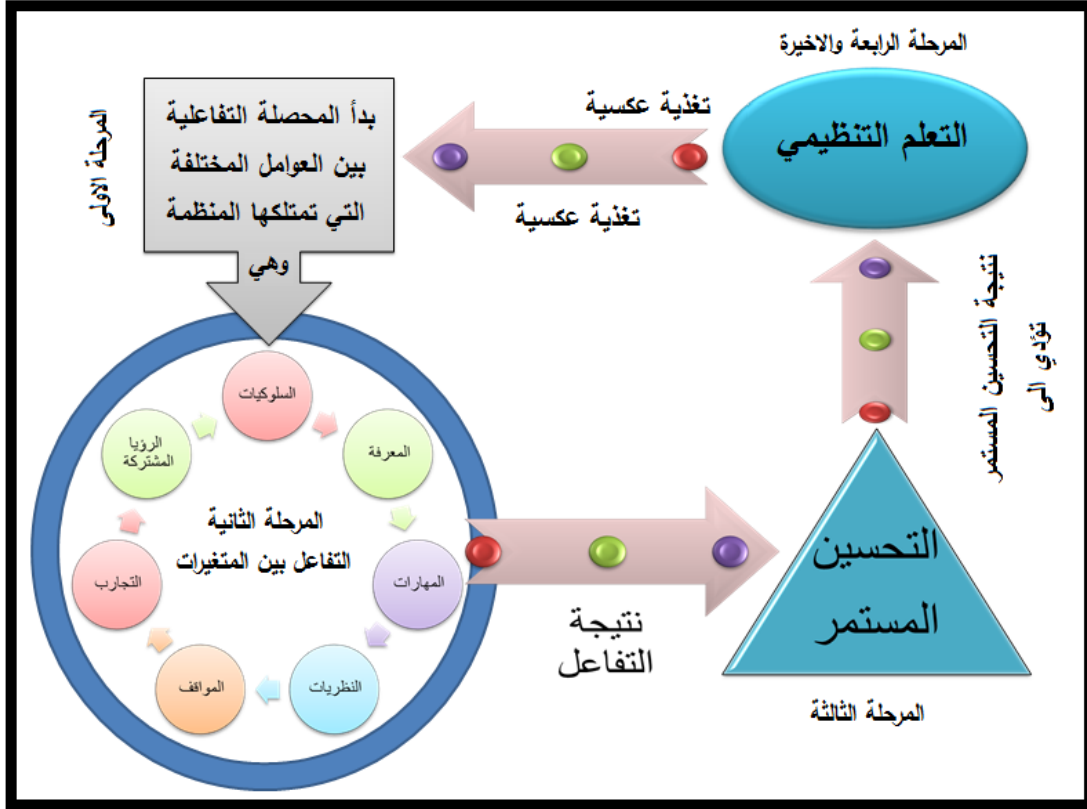
و وصف (الطائي و الخزعلي، 2015: 33) التعلم التنظيمي بانه عملية تفاعل بين افراد المنظمة الذي يؤدي الى تطوير قابلياتهم وقدراتهم على اتخاذ قرارات سليمة ومبدعة تدعم المركز التنافسي للمنظمة وتجعلها قادرة على التكيف مع التغييرات البيئية، ويرى (Joo&Park,2010:486) ان التعلم التنظيمي للعاملين في المنظمة يؤدي الى تحقيق مستويات عالية من الانتاجية وتحقيق رضا العاملين والمنظمة، الامر الذي تكون حصيلته النهائية هو تحقيق اهداف العاملين واهداف المنظمة، فضلا عن انه يحث على العمل الجماعي والتعاون والابداع في عمليات المعرفة بحيث يكون لها معنى وقيمة جماعية.

واشار (حسين واخرون، 2016: 1690 نقلا عن Brihonn2002:4) الى ان التعلم التنظيمي هو كل ما تقوم به المنظمة لغرض توفير الدعم الكافي لأعضائها لتحويل المعلومات من المعرفة الضمنية الى المعرفة الظاهرية وبالشكل الذي يمكن الاخرين من الحصول عليها والتعلم منها. وصرح (الجنابي، 2016: 72) ان التعلم التنظيمي هو عملية اكتساب الخبرة والمعرفة التي تسهم في حل المشكلات التنظيمية وتعمل على انجاز مهام المنظمة. وينظر (طالب واخرون،

2011: 9) الى التعلم التنظيمي بانه مفهوم يستعمل في وصف انواع محددة من الانشطة التي تحتل مكاناً في المنظمة. ويتضمن مفهوم التعلم التنظيمي برأي (Chadwick&Raver,2015:959) على انه عملية تحسين الاجراءات التنظيمية من خلال تحسين المعرفة والمفاهيم والممارسات والعمليات التنظيمية. ويشير (الكرعاوي، 2016: 50 Hitt et al.,2000:450) ان التعلم التنظيمي عبارة عن الية المنظمة في اكتساب المعرفة ونشرها وجعلها جزءاً من ثقافتها والوعي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديدها من قبل افراد المنظمة.

وبدوره اكد (Arumugam&Munusamy,2015:156) نقلا عن (Dibella&Gould,1996:42) ان التعلم التنظيمي يشير الى نوعين من الانظمة هي الانظمة الوصفية والتمثلة بـ (الثقافة، والخبرة، والمقدرات الجوهرية)، والمعيارية والتمثلة بـ (افضل الممارسات، والعمليات المشتركة). وعزز (Argote&Miron.,2011:1124) ان التعلم التنظيمي يشير الى اي تغيير يحصل في المنظمة كالتغيير في المعرفة التي تمتلكها المنظمة والتي تدل على خبرتها في عالم الاعمال. بينما (Hu,2014:588) يرى ان التعلم التنظيمي ينطوي على تطوير المعرفة الجديدة والافكار التي لها القدرة على التأثير على سلوكيات الافراد ومواقفهم، وبعبارة اخرى يمكن اعتباره عبارة عن عملية تنظيمية مهمة واساس يمكن من خلالها معالجة المعلومات والمعرفة و تغيير خصائص وسلوكيات وقدرات وأداء المنظمة.

وعليه مما تقدم اعلى يمكن القول ان التعلم التنظيمي " هو محصلة تفاعلية لمنهج ادارة المنظمة في الحصول على المعرفة والمهارات والنظريات والمواقف والتجارب والرؤيا المشتركة للأفراد والتي يمكن من خلالها ضمان المحافظة على التحسين المستمر للأداء الجماعي لفرق العمل وللمنظمة بشكل خاص" والشكل (3) يوضح هذه المحصلة التفاعلية للتعلم التنظيمي.



الشكل (3) الانموذج التفاعلي للتعلم التنظيمي

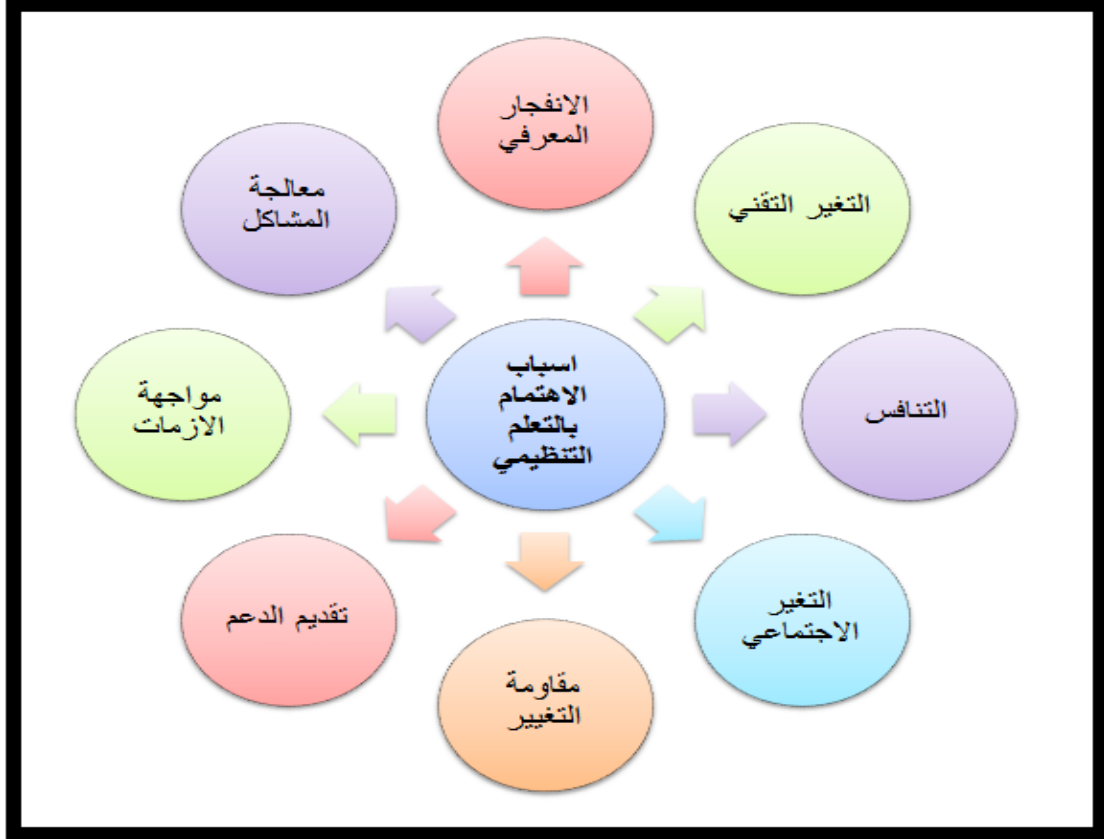
المصدر: اعداد البحث

ثانياً: - اسباب الاهتمام بالتعلم التنظيمي

هنالك مجموعة من الاسباب التي تؤدي للاهتمام بالتعلم التنظيمي، انظر الشكل (4)، وهذه الاسباب

يمكن اجمالها في الاتي: -





الشكل (4) اسباب الاهتمام بالتعلم التنظيمي

المصدر: اعداد الباحث

- 1) الثورة المعرفية :- يتمثل بثورة المعلومات وعصر الالكترونيات المدعم بالعقول المتزايدة الذكاء التي ساعدت على الانفجار المعرفي المتسارع.
- 2) التغير التقني:- شهد العالم طفرات هائلة في المجال التقني مثل الاتصالات المباشرة مع الاقمار الصناعية والبنث الفضائي وشبكات المعلومات وتقنيات التعلم واساليبه.
- 3) التنافس:- لعل ابرز التغييرات الاقتصادية التي شهدها العالم هي نشأة التكتلات الاقتصادية، وظهور المنظمات المتعددة الجنسيات، وتحرك وحرية رؤوس الاموال، فضلاً عن زيادة حدة وشدة المنافسة بين المنظمات، وتحولها من المنافسة المحلية الى المنافسة الدولية.
- 4) التغير الاجتماعي:- يتمثل التغير بطموح الافراد والجماعات، وتغير القيم والاذواق للزبائن، والبحث عن السلع والخدمات ذات الجودة العالية والسعر المناسب، بينما العاملون يبحثون عن بيئة

العمل الهادئة والامنة، والمشاركة الفاعلة في عملية اتخاذ القرارات، ومواكبتهم للمستجدات الجديدة (الحكيم واخرون، 2009: 99-100).

(5) تقديم الدعم:- يعزز قدرة المنظمة على تعزيز جهودها في مجال التخطيط الاستراتيجي عندما تفشل الجهود الاخرى.

(6) مواجهة الازمات:- مواجهة الكوارث التي قد تصيب المنظمة

(7) معالجة المشاكل:- اي معالجة المشاكل التي تحدث داخل المنظمة باستعمال تكنولوجيا المعلومات الحديثة (الطائي و الخزعلي، 2015: 34).

### ثالثاً:- اهمية التعلم التنظيمي

يشير كل من (Uhlenbruck et al.,2003:268 ؛ حسين واخرون، 2016: 1690 ؛ Robey ؛ Bouncken et al.,2015:365 ؛ et al.,2000:129 ؛ الخشروم و دره، 2011: 36 ؛ الطائي و الخزعلي، 2015: 33 ؛ Real et al.,2014:191 ؛ JiméneZ&Sanz,2011:408 ؛ طالب واخرون، 2011: 9). الى ان اهمية التعلم التنظيمي تكمن في النقاط التالية :

(1) يعمل على تفسير وتحليل المعلومات الجديدة التي تدخل المنظمة والعمل على توزيع ونشر وتخزين هذه المعرفة الجديدة.

(2) يسهم التعلم التنظيمي بتطوير الشخصية من خلال مساعدة الفرد في ادراك ذاته وفهم الاخرين والتفاعل معهم وتحسين مهارته في العلاقات الانسانية وتحسين خبرته في الحياة وتحقيق التوافق مع المتطلبات الثقافية والاجتماعية والبيئية.

(3) احد الدعامات الرئيسة التي يمكن من خلالها التغلب على المعوقات والقضايا السلبية التي تحدث داخل المنظمة.

(4) احد المصادر الرئيسة لنجاح وبقاء المنظمات.

5) عملية حيوية لإدارة المنظمة لسبب سرعة التغييرات التي تواجهها المنظمات مما يفرض على المديرين تطوير وتحسين قدراتهم الأساسية من أجل تعزيز الميزة التنافسية وملائمتها مع التحديات التنافسية للمنظمة.

6) تعزيز قدرة المنظمة على التنافس والاستمرار لأن عبر التعلم التنظيمي يمكن منظمات الأعمال من المحافظة على قدرتها التنافسية.

#### رابعاً:- فوائد التعلم التنظيمي

يشير هنالك مجموعة من الفوائد المهمة للتعلم التنظيمي، وهي كما يلي:

- 1) يعزز راس المال الاجتماعي التنظيمي عبر التعاون.
- 2) زيادة مخرجات الابداع التنظيمي.
- 3) التراكم المعرفي المتسارع الذي اصبحت بموجبه المعرفة والافكار والنظريات تتضاعف ما بين ثلاث الى اربع سنوات (Madsen&Desai,2010:452).
- 4) يقدم افكاراً وتصورات جديدة عن اداء المنظمة وذلك من خلال الالتزام بالمعرفة
- 5) التكيف من خلال عملية التجديد الذي يتم تشجيعه وبذلك فان المنظمة لن تبقى جامدة
- 6) يشجع التعلم الانفتاح على العالم الخارجي (العبيدي،2009: 155).
- 7) تسمح للمنظمات بتجديد نفسها ويساعدها على الابتكار.
- 8) وسيلة لتوليد المعرفة الجديدة وهذا يؤدي الى كفاءة المنظمة .
- 9) امر ضروري لتميز منتجات وخدمات المنظمة من تلك التي يعرضها المنافسين، وبالتالي فان التعلم التنظيمي هو مصدر للميزة التنافسية .
- 10) يساعد المنظمات على تبادل المعرفة وحل مشاكلها.
- 11) تحتاج المنظمات الى تكامل الموارد والقابليات وهذا يتم عن طريق التعلم سواء كان ذلك التكامل داخليا وخارجيا (الكرعاوي، 2016: 51 نقلا عن Bontis&Crossan,2000:2).

### خامسا:- خصائص التعلم التنظيمي

هنالك مجموعة من الخصائص التي يتميز بها التعلم التنظيمي وهذه الخصائص، (الحكيم وآخرون، 2009: 100؛ العسكري، 2014: 144؛ الطائي و الخزعلي، 2015: 34) هي:-

- 1) ان عملية التعلم في المنظمة مستمرة اذا ان العاملين ينظرون الى التعلم كواجبات يومية، بل جزء من نشاط وثقافة المنظمة.
- 2) بهدف نجاح عملية التعلم التنظيمي لا بد من وجود رؤية مشتركة بين اعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة.
- 3) ان التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، وعلى العاملين الاهتمام والتعلم والاكساب من الخبرة بل يتعدى ذلك الى تطوير العمليات العقلية الادراكية للافراد لتوجيه سلوكهم.
- 4) تلعب الثقافة التنظيمية دور كبير في تحقيق التعلم التنظيمي الذي يتضمن عدد من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول لها للاستفادة منها في حل مشكلات المنظمة الحالية والمستقبلية.
- 5) التعلم التنظيمي عملية تلقائية ومستمرة.
- 6) انه عملية مستمرة تحدث تلقائياً كجزء من نشاط وثقافة المنظمة.
- 7) هو عملية تتضمن عدد من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول الى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية في اطار ثقافة المنظمة.
- 8) انه عملية تتمثل في الحصول على معرفة وافكار جديدة وتجديد وتنقيح لذاكرة المنظمة.
- 9) يجب نقل المعرفة الجديدة عبر جميع نواحي المنظمة.
- 10) يتعين ان يتغير السلوك نتيجة لدخول المعرفة الجديدة.
- 11) انه ينصب على ذاكرة المنظمة التي تظم مفاهيم ومرجعيات مشتركة ومنها ذاكرة الافراد، والوثائق الرسمية، والسجلات، وهيكل المنظمة، وحضارة المنظمة نفسها.

## سادساً:- أنواع التعلم التنظيمي

هنالك مجموعة من أنواع التعلم التنظيمية والتي يمكن اجمالها في النقاط الآتية، انظر الشكل (5):-



الشكل (5) انواع التعلم التنظيمي

المصدر: اعداد الباحث

(1) التعلم التكيفي:- يركز حول التكيف مع الاوضاع الحالية، ويركز على حل المشكلة دون التامل في طريقة الحل او كيف نتعلم من المشكلات ( Garcia et al., 2006:26 ; العبيدي، 2009: 155).

(2) التعلم التوليدي:- يركز على التجريب المستمر والتغذية العكسية للفحص المستمر لطريقة المنظمة في تحديد المشكلات وحلها. فالتعلم التكيفي ما هو الا مرحلة اولى من التعلم التوليدي، بينما التعلم التوليدي يتطلب طرقاً اخرى تختلف عما هو موجود في النوع الاول (العبيدي، 2009: 155). وأشار (Garcia et al., 2006:26) الى التعلم التوليدي كونه التعلم الذي لا يسمح فقط

بالكشف عن الأخطاء الموجودة ولكن أيضا تغيير القيم النظرية في استعمال الاستراتيجيات والافتراضات التي تضعها المنظمة.

(3) التعلم التجريبي:- هذا النوع من التعلم التنظيمي يأتي في الصدارة لانه يسمح للمنظمة باعادة هيكله استراتيجياتها والافتراضات التي تضعها من اجل معالجة المشاكل التي تواجهها ( Garcia et al.,2006:26)

(4) التعلم التنبؤي:- يشير هذا النوع الى اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له، اي التغييرات التنظيمية المخططة التي يتم من خلالها التعرف على افضل الفرص المستقبلية واكتشاف الطرق والاساليب للاستفادة منها (السكرانه، 2014: 132).

(5) التعلم التفاعلي:- يشير الى التعلم عن طريق العمل الذي ظهرت فكرته في الاربعينات من القرن العشرين، اذ تتمثل فكرته الى التربية التقدمية التي ترى ان التعلم يحدث في كل المواقف وبصفة مستمرة نتيجة للخبرة المباشرة التي يكتسبها المتعلم من تفاعله مع الاخرين في مواقف اجتماعية (الجنابي، 2016: 73). و اشار (Hu,2014:588) الى ان المنظمات تتعلم من خلال تفاعلها مع منظمات اخرى من اجل تحسين هياكلها وعملياتها واستراتيجياتها وادائها.

(6) التعلم الجمعي:- هو التعلم الذي يتطلب عدداً من القدرات مثل حل المشكلات، والتجريب بمدخل جديدة، والتعلم من خلال الممارسات الجيدة، وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة، اذ يؤدي ذلك الى زيادة اكتشاف واستغلال التعلم (السكرانه، 2014: 132).

❖ و اشار (الكرعاوي، 2016: 58) الى انواع التعلم التنظيمي تتضمن الانواع الاتية:-

- انواع التعلم بحسب المداخل ، ويشتمل على:
  - أ- التعلم الفردي في اطار المنظمة ، ويمكن ان يقسم بدوره إلى الانواع الأتية :
    - التعلم الاشتراطي الكلاسيكي: وهنا يربط الفرد بين قدراته الشخصية والصور الذهنية فيؤدي الى صياغة السلوك الملائم للبيئة.
    - التعلم الاشتراطي العامل : يركز على تعلم السلوك الايجابي فقط .
    - التعلم الاجتماعي : هو الذي يحصل من خلال تفاعل الفرد مع الاخرين والبيئة.

- التعلم المعرفي : يحدث التعلم هنا نتيجة الربط بين افكار الفرد وادراكه المعرفي وبين التوقعات.
- ب- التعلم الاجتماعي على مستوى المنظمة والجماعات المختلفة .
- ج- التعلم المعرفي على مستوى المنظمة.
- أنواع التعلم المنظمي بحسب مستوى التعلم والذي يتضمن ثلاثة انواع كالآتي:
- أ- تعلم المستوى الاول: وهناك مرادفات كثيرة لهذا النوع من التعلم مثل، التعلم ذو الحلقة المفردة ، التعلم التكيفي ، التعلم غير الاستراتيجي، التعلم المضاف والتعلم التحسيني.
- ب- تعلم المستوى الثاني : ويسمى ايضا، تعلم ذو الحلقة المزدوجة ، التعلم التوليدي ، التعلم الاستراتيجي، التعلم الجذري والتعلم الانتقالي.
- ج- تعلم المستوى الثالث: وقد اطلقت عليه تسمية التعلم ثلاثي الحلقة.
- انواع التعلم التنظيمي بحسب مجال التعلم ، ويشتمل على :
- أ- التعلم المفاهيمي: وهو ينطوي على تصميم مفهوم مجرد(نظري) لتوضيح خبرة او تجربة معينة ويستند الى معرفة - لماذا Know-Why .
- ب- التعلم العملياتي: وهو ينطوي على تنفيذ التغييرات وملاحظة النتائج اي كيفية التعامل مع الاحداث ويستند الى معرفة - كيف Know-How .

#### سابعا:- ادوات التعلم التنظيمي

- اشار (الحكيم واخرون، 2009: 102-103 ؛ العبيدي، 2009: 158 ؛ السكارنه، 2014: 133) الى اربعة ادوات رئيسة للتعلم التنظيمي وهي كما يلي، انظر الشكل (6):-



الشكل (6) ادوات التعلم التنظيمي

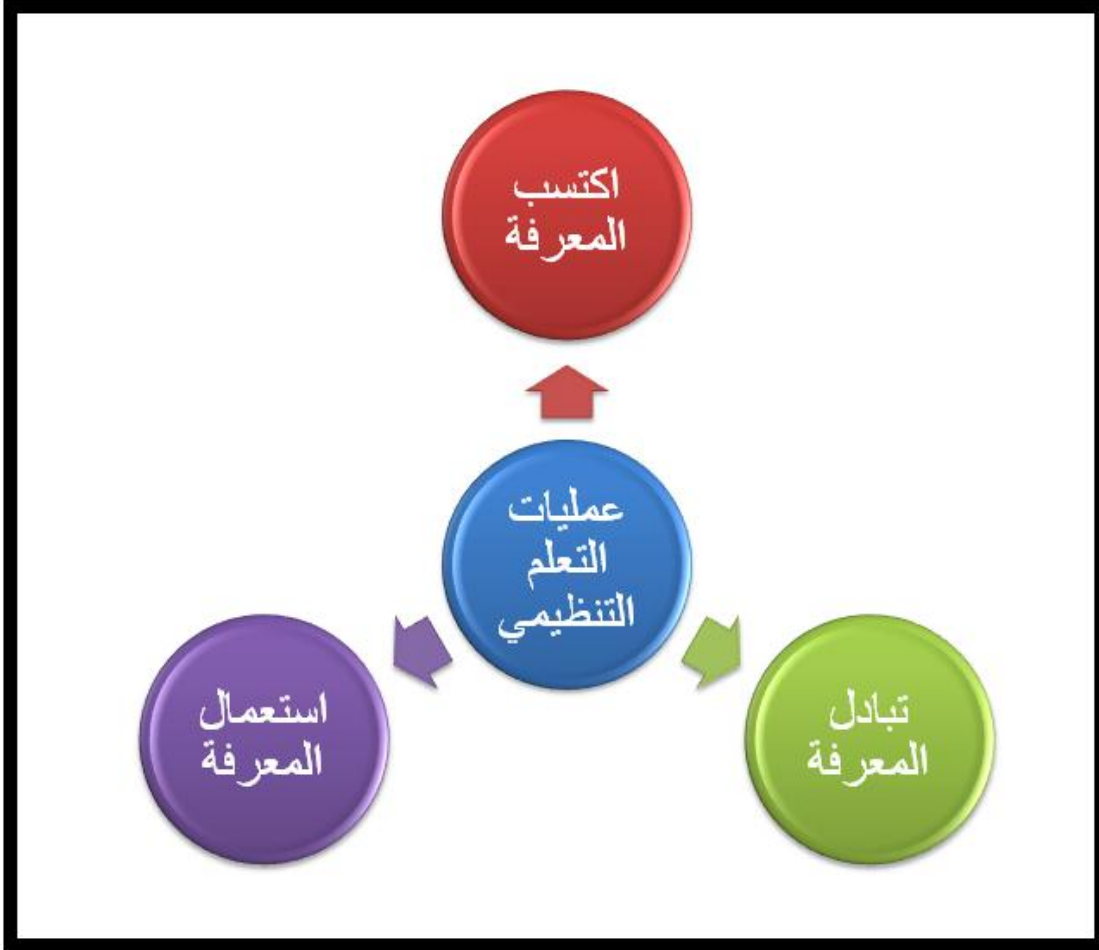
المصدر: اعداد الباحث

- 1) ادوات الادامة:- وتشمل انظمة اقتراح العامل، وفريق العمل الموجه ذاتياً، وعملية السيطرة الاحصائية، والمقارنة المرجعية، وبرامج العمل (الانجاز).
- 2) الادوات التوقعية:- وتشمل التخطيط الاستراتيجي اللامركزية، وتحليل المشهد، والمشاريع المشتركة، والتحالفات الاستراتيجية، وتنمية الادارة الخارجية، واسلوب دلفي، وتحليل التأثير.
- 3) الادوات الشاملة:- وتشمل مجموعة البرمجيات، وتنمية الادارة الخارجية، واعادة هندسة العمليات، والابداعات الانتقالية، وقوى المهمة، وادارة الجودة الشاملة.
- 4) ادوات الاستعمال:- وتشمل مسوحات الزبون، ومجاميع الاستشارة الخارجية، وتحليل المحتوى.



## ثامناً:- عمليات التعلم التنظيمي

هنالك مجموعة من العمليات للتعلم التنظيمي ويمكن حصرها في الآتي، انظر الشكل (7):-



الشكل (7) عمليات التعلم التنظيمي

المصدر: اعداد الباحث

### 1) اكتساب المعرفة

ان تعلم اي منظمة يحدث عندما تتمكن المنظمة من تأسيس قاعدة معرفية كفؤة لها، اذ ان تلك القاعدة يتم خلقها واحداثها عن طريق خزن وتفسير ومعالجة المعلومات من داخل وخارج المنظمة (الظالمي، 2010: 68). وينظر (Hu,2014:588) الى ان المعرفة المكتسبة هي الاساس في تكوين خبرة عالية للعاملين. و اشار (الكرعاوي، 2016: 51) الى ان اكتساب المعرفة

يطور القدرة على العمل من اجل خلق الفرص جديدة بالشكل الذي تسمح للمنظمات بتحقيق المزايا التنافسية وتقدم بنمو اعمالها. والمعرفة مورد من موارد المنظمة قد تكون ناتجة عن جهود عمال المعرفة، فقد تكون معرفة الأفراد في رؤوسهم، فيعملوا على نقل المعرفة معهم إلى مكان العمل، او المعرفة التي اكتسبوها من خلال التعليم والتدريب والخبرة. ويشير (Ling&Nasurdin,2010:67-) الى ان اكتساب المعرفة تعبر عن نشاط تحديد المعرفة في البيئة وتحويلها إلى معرفة يمكن استيعابها و / أو استعمالها. كما يمكن النظر إلى فاعلية اكتساب المعرفة من منظورين: (1) خلق معرفة جديدة من تطبيق المعرفة الحالية ، (2) تحسين استعمال المعرفة الموجودة واكتساب المعرفة الجديدة بشكل أكثر فاعل. فضلا عن انه يمكن استعمال المعرفة والفرص المكتسبة من شركاء الأعمال في المنظمة (مثل الزبائن والموردين) كمعلومات لزيادة احتمالية تلبية متطلبات الزبائن من خلال تحسين جودة الخدمة والنظام الإداري (Pinho,2007:256)، اي بمعنى اخر فان اكتساب المعرفة يساعد على ضمان التطوير المستمر وإنشاء هيكل تنظيمي جديد ونظام إداري فعال ، مما يؤدي إلى تحسين الابداع الإداري. وعندما تكون المنظمات متعلمة في اكتسابها للمعرفة من مصادر خارجية وخاصة المعرفة المتخصصة ، فمن المرجح أن تزيد قدراتها الإبداعية ، وتعزيز معرفتها لإنشاء نظم إدارية جديدة.

## (2) تبادل المعرفة

يشير تبادل المعرفة الى عملية نقل المعرفة الصريحة بين الافراد والمجموعات والمنظمات، الامر الذي يعزز مكانة المنظمة بين المنظمات الاخرى، فالمشاركة بالمعرفة وتبادلها سوف يؤدي الى نتائج طيبة مع المنظمات الاخرى، فضلا عن هذا فان المعرفة تعد من المرتكزات الاساس في كونها مورد استراتيجي يعزز قدرة المنظمة على المنافسة مع المنظمات الاخرى (الشريف و حياة، 2016: 496). ويشير (Davenport&Prusak,1998:1) الى تبادل المعرفة كونها تمثل العملية التي تنتقل بها المعرفة من شخص إلى آخر ، من الأفراد إلى المجموعات ، أو من مجموعة إلى أخرى. ووفقا (Chen&Huang,2009:104) ، فإن تبادل المعرفة يتعلق بفهم المعلومات والاتصالات بين أعضاء الفريق من الوظائف المختلفة داخل المنظمة فيما يتعلق بمتطلبات الزبائن ، وقدرات الموردين

، والقدرات الداخلية الضرورية للتطوير الجديد وإنشاء الإدارة. وأوضح (Ralph,2003:10) أن تبادل المعرفة هو عملية تستحوذ على المعرفة ذات القيمة وتربطها مع المعرفة الحالية، مما يجعلها متاحة للاستعمال من قبل الموظفين، الأمر الذي سوف يعزز عملية تبادل المعرفة إلى شكل يسهل الوصول إليه وعملية الوصول إلى المعرفة المحددة. كما ان تبادل المعرفة ينطوي على أعضاء المنظمة الذين عبروا عن مشاعر صادقة بمعرفتهم للذاكرة التنظيمية. فعندما يتم تبادل المعرفة بين الموظفين، يصبح تدفق المعرفة والمعلومات أكثر سلاسة وأسرع، وهذا سيساعد على تقديم ردود فعل أسرع إلى سلطات الإدارة، مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات بسرعة (Chen&Huang,2009:104). اما بالنسبة للمنظمات التي تكون فاعلة في تبادل معرفتها داخل المنظمة، فمن المرجح أن يكون تداول المعلومات أكبر، مما يمكن المنظمة من تطوير أنظمة وإجراءات جديدة وإبداع إداري أفضل (Zheng,2005:45).

### (3) استعمال المعرفة

ان استعمال المعرفة يعتبر من الاسس المهمة في كل منظمة اذ يمكن من خلال استعمال المعرفة توجيه العاملين في انجاز وسير العمليات الداخلية والخارجية للمنظمة (العبيدي واخرون،2014:234). ويشير (Gold et al.,2001:185) الى ان استعمال المعرفة يمثل آلية المنظمة لتخزين المعلومات واسترجاعها والوصول إليها بسرعة وسهولة من أجل السماح باستخدام المعرفة لضبط الاتجاه الاستراتيجي وحل المشكلات الجديدة وتحسين الكفاءة. ويتفق (Demarest,1997:374) مع اغلب الباحثين الى أن استعمال المعرفة يمكن المنظمة من استعمال وجعل المعرفة أكثر نشاطاً وملاءمة للشركة. وفي المقابل سوف يخلق قيمة وينتج عنه ميزة تنافسية للمنظمة. وبالتالي يتعين أن تحول المعرفة إلى أفعال لكي تكون مفيدة للمنظمة. وينظر (Chen&Huang,2009:105) الى استعمال المعرفة من مداخل مختلفة من مدخل انه عندما يقوم العاملين باستعمال المعرفة الداخلية للمنظمة في عملهم الفردي وعمل الفريق هذا من جهة، وعندما تقوم المنظمة باستعمال المعلومات التي يتم الحصول عليها من الخارج لتحسين عملية التخطيط ، والنظام الإداري ، والآليات التنظيمية

المتكاملة. وأشار (Ling&Nasurdin,2010:68-69) ان الاستعمال الفعال للمعرفة سوف يسهم في زيادة الابداع التنظيمي، الامر الذي سوف يساعد المنظمة في استعمال المعرفة بفاعلية عالية من خلال ضمان أن تبقى الجهود المبذولة في إدارة المعرفة والمحافظة عليها داخل المنظمة فعالة من حيث التكلفة وخلق قيمة للمنظمة. وبالتالي ستمكن المنظمات من تحديث كفاءتها الأساس مما يؤدي إلى المزيد من الابداع التنظيمي.

#### 4) التعلم على مستوى الفرد

يشير التعلم على مستوى الافراد الى ان اتقان التوجه نحو الاهداف سوف يعمل على تحفيز الافراد على استيعاب وتفسير تجاربهم التي قاموا بها بطريقة تعمل على توليد مجموعة من المعرفة الجديدة لان هؤلاء الافراد يعتقدون انهم يستطيعون تحقيق الاهداف من خلال توسيع مهاراتهم وكفاءاتهم من خلال بذل المزيد من الجهد في العمل، وان هذه المعتقدات تثير سلوكيات التعلم الاستباقية التي تدعم عمليات التعلم الاستكشافية التي تهدف الى النمو المستمر والتعلم.

#### 5) التعلم على مستوى المجموعة

ان التعلم على اساس المجموعة يقوم على اساس اعضاء المجموعات الذين يشاركون بشكل جماعي في عمليات التحديد والتكامل باعتبارهم حجر الزاوية الاساس في المنظمة، فضلا عن هذا فانه يمكن من خلال التعلم على اساس المجموعة ان يقلل من السلوكيات غير اللائقة من قبل بعض العاملين في المنظمة.

#### 6) التعلم على مستوى المنظمة

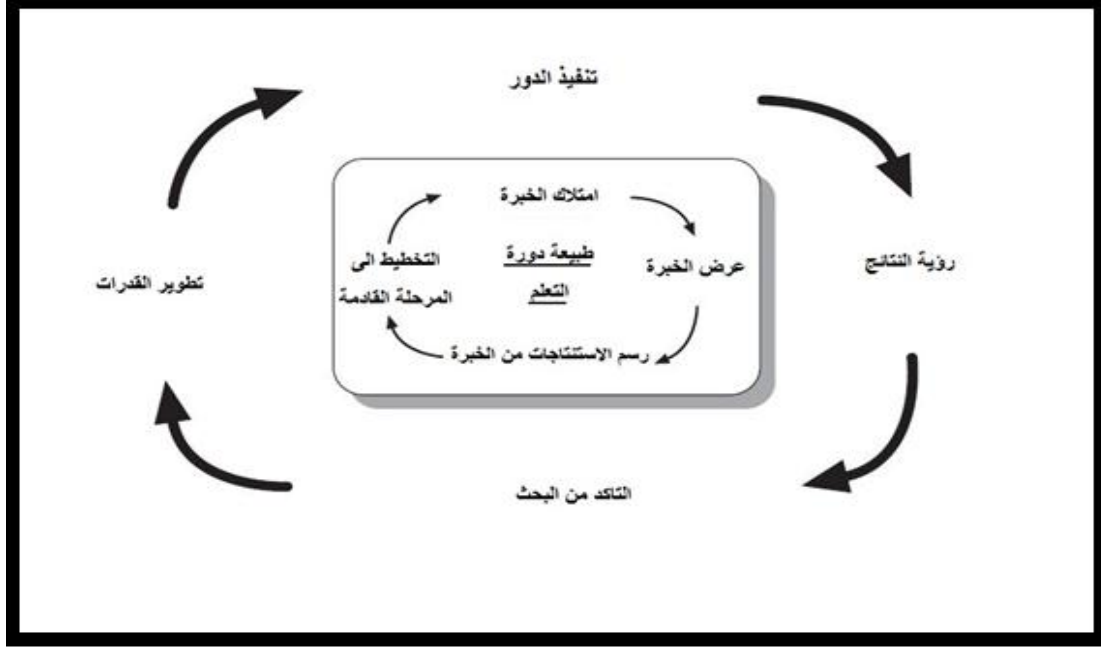
يشير التعلم على مستوى المنظمة الى انه من الضروري ترجمة وتحويل ونشر وتوزيع عمليات التعلم والمعرفة والمهارات على جميع اعضاء المنظمة، باضفاء الطابع التنظيمي من خلال دمج المعرفة التي يتم تطويرها على مستويات ادنى من التحليل في انظمة وهياكل واجراءات وممارسات المنظمة، ويتم ذلك من خلال القواعد والاجراءات الرسمية والمنفذة على مستوى الجماعة (Chadwick&Raver,2015:971-972).

## ثامناً:- نماذج التعلم التنظيمي

## (أ) انموذج (Smith,1999)

يوضح هذا الانموذج دورة التعلم التنظيمي البسيطة، اذ يشكل القلب في الشكل (8) دورة الجودة لدومنيك، من اجل اعطاء الافراد العاملين شعور جيد حول كيفية تنفيذ وظائفهم بطريقة افضل، وبالتالي فان هذا الانموذج يعمل اولاً على ضرورة تنفيذ دور معين في المنظمة، ومن ثم استعراض نتائج الافراد العاملين ويصل في النهاية الى الاستنتاجات فيما يتعلق بالنتائج المتحققة، وعند تحقيق النتائج المرجوة يتم التخطيط الى مرحلة التطوير وتحسين الطرق والاساليب التي تستعملها المنظمة والتي تؤدي بدورها الى تحسين الاداء، والفهم، والمعرفة، والانشطة، وقدرات المنظمة، وتحسين السمات والمهارات الجديدة او البسيطة. اذ ان هذا الانموذج يتم فيه تنفيذ استراتيجية التعلم وبالتالي فان هذا يعزز الاستقلالية الفردية والجماعية مع المحافظة على الموائمة بين عناصر الاداء الثلاث وهي

- 1) التركيز:- أي وضع مفهوم واضح للاداء المطلوب.
- 2) الرغبة:- أي تحديد المواقف والعواطف التي تتفق مع التركيز على الاهداف.
- 3) الموارد:- أي تحديد ما يلزم لتنفيذ التركيز (Smith,1999:218-220).



الشكل (8) انموذج (Smith,1999)

**Source:** Smith, P. A. (1999). The learning organization ten years on: A case study. The Learning Organization, 6(5), p 220

### (ب) انموذج (Pawlowsky 2001)

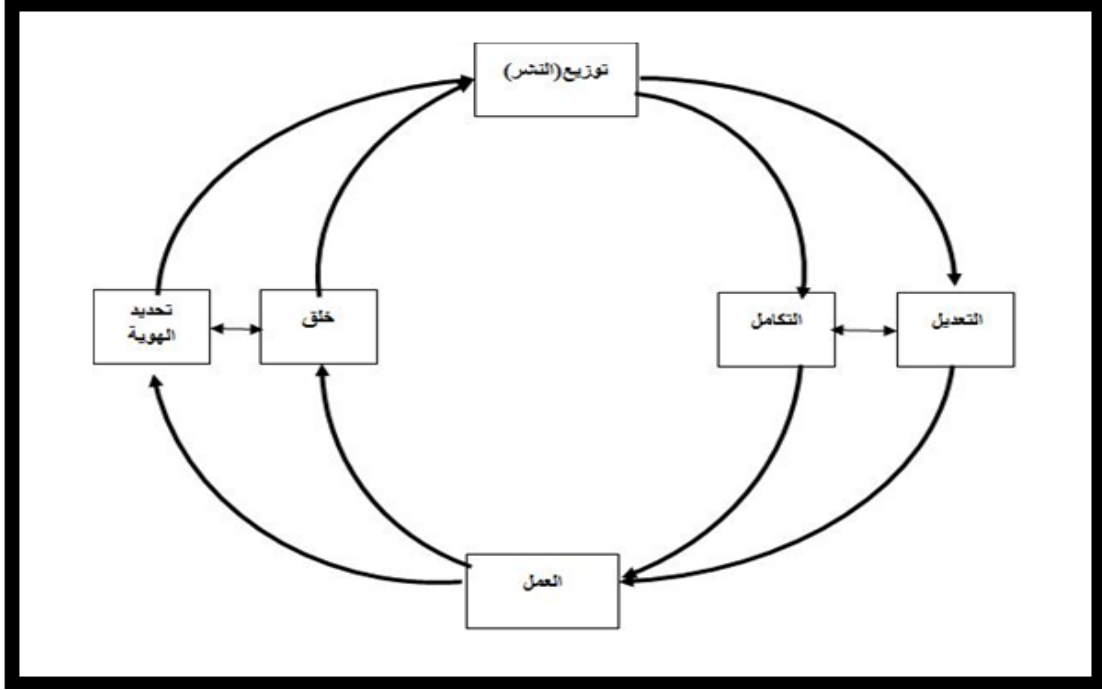
يتم وصف التعلم التنظيمي في هذا النموذج من خلال أربع مراحل وليست بالضرورة ان تكون هذه الخطوات متعاقبة (متسلسلة)، انظر الشكل (9)، وهي :

1- تحديد المعلومات التي تبدو مناسبة الى التعلم او التكوين (انشاء) معرفة جديدة من خلال التوحيد او الدمج.

2- تحديد الوسائط لتبادل ونشر المعرفة سواء على المستوى الفردي او الجماعي او التنظيمي.

3- تكامل المعرفة الجديدة مع انظمة المعرفة القائمة على المستويين الفردي والجماعي او في القواعد الاجرائية للمنظمة ، اذا كان التكامل للنظام المعتمد هذا يمكن له أن يحدث في المنظمة.

4- واخيرا لابد من تحويل المعرفة او نقلها الى عمل، وتطبيقها في الروتين التنظيمي من اجل ان يكون لها تأثير على السلوك التنظيمي على سبيل المثال تطوير انماط جديدة للقيادة ، او منتجات وخدمات جديدة (الكرعاوي، 2016: 51).



الشكل (9) انموذج (Pawlowsky 2001)

**Source:** pawlowsky,2001, ' management science & organizational learning  
'A review to Hand Book Of Organizational Learning And Knowledge ',  
Edited By Dierk et al ,Oxford.

### ج) انموذج (Yasiri&Hussein,2013)

يعد هذا النموذج من النماذج العامة التي تقيس التعلم التنظيمي ويتكون من ثلاث ابعاد رئيسة هي:-  
1) استراتيجية التعلم التنظيمي المخطط ( البعد الاستراتيجي):- يتضمن هذا البعد ايجاد استراتيجية للتعلم التنظيمي المخطط من خلال:-

- الرؤية المشتركة:- وتتمخض برؤية اعضاء المنظمة الى مستقبل المنظمة واهدافها بمنظار واحد او برؤية موحدة، مما يؤدي الى ترابط علاقاتهم وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول الى المستقبل المنشود وتحقيق الاهداف المرجوة، وكما تؤدي الرؤية المشتركة الى تزويد

الأفراد بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع غرض المنظمة وتوجهاتها المستقبلية (الياسري و حسين، 2013: 247). إذ اشار (Robey et al.,2000:128 ; Garrity et al.,2016:67) الى ان التعلم التنظيمي يركز بالصورة الاساس على الرؤية المشتركة الادارية، والقيادة، والاتصالات والعمل الجماعي بين الافراد العاملين.

- متابعة التغييرات البيئية:- وتعني توقع التغييرات البيئية والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها، ويتم ذلك من خلال وضع بدائل من السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها تعمل قدر الامكان لمصلحة المنظمة مما يدعم قدرتها على التعلم.

- استراتيجية التعلم:- وتعني ان تكون لدى المنظمة خطة محددة تساند التدريب والتعلم والابتكار مرسومة بصورة واضحة و واعية، وتعد هذه الاستراتيجية احد أنشطة المنظمة الرئيسية واهم مصادر بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها.

### 2) الهياكل التنظيمية:- ويتضمن الاتي:-

- تشجيع العمل من خلال الفريق:- إذ يشجع ذلك على الحوار بين أعضائه وتبادل الافكار والمعرفة والمهارات وتوليد الافكار الجديدة والاستجابة للتغيرات مما يؤمن تعلم الفريق واكتسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي.

- الهيكل التنظيمي المرن:- قد يكون اكثر الهياكل التنظيمية ملائمة للتعلم التنظيمي كهيكل المصفوفة او هيكل الفريق الذي يعطي للعاملين الحرية في التجريب والابتكار والعمل على تقليل المستويات الادارية وتجاوز الروتين.

- ايجاد المعرفة ونقلها والتشارك بها:- اي التشارك بالمعرفة مع افراد المنظمة جميعاً ويتضمن ذلك اكتساب الخبرة والمعلومات والمعرفة من خلال التعلم من الاخطاء السابقة وتبادل المعرفة ونشرها والاستفادة من تجارب المنظمات الاخرى والتعرف على افضل الممارسات وتطبيقها.

### 3) الثقافة التنظيمية:- ويتضمن العناصر الاتية:-

- تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الاخطاء السابقة:- ويعني ايجاد بيئة عمل تثمن التعلم بدرجة عالية وتشجع عليه، وترى ان الاخطاء التي يقع فيها الافراد عند التنفيذ لا تشكل نقطة ضعف في ادائها وانما تشكل فرصة ووسيلة للتطوير والتعلم من تلك الاخطاء.



- البيئة المساندة للتعلم:- ويشير الى القدرة على ايجاد المعلومات والمعرفة الجديدة وتنقيحها وحفظها ومن ثم العمل على استعمالها في التعامل مع الفرص والمشاكل التي تواجه المنظمة، مع مراجعة الوضع الحالي للمنظمة والممارسات المستعملة فيه وتشجيع الافراد على ايجاد طرائق وافكار جديدة وادخال تحسينات في اساليب العمل ونوع المنتوجات والخدمات ومكافأة الافراد المبدعين

- جودة التعلم:- اي الاهتمام بالجودة العالية للتدريب والتعلم غالباً ما تعد الخطوة الاولى نحو التعلم التنظيمي بسبب تشابه كل من المفهومين في خاصية المعرفة التراكمية، وتتطلب ادارة الجودة الشاملة ان يعمل كل فرد في المنظمة على التعلم بصورة مستمرة لإداء العمل بكفاءة وفاعلية وهذا يتطابق مع المفاهيم الاساسية للتعلم التنظيمي (الياسري و حسين، 2013: 247-248).

### تاسعاً:- مبادئ التعلم التنظيمي

- هنالك خمسة مبادئ اساسية للتعلم التنظيمي والتي يمكن حصرها في النقاط الآتية:-
- 1) نظم التفكير:- وتشير الى جميع الاجزاء المترابطة والتي تؤثر بعضها على بعض، مما يسمح بدمج المعرفة عبر مجموعة من المبادئ والقواعد التي تضعها المنظمة.
  - 2) البراعة الشخصية:- هي الالتزام الشخصي بالرؤية والتميز والتعلم مدى الحياة والتي تؤدي في نهاية الامر الى تحفيز الافراد العاملين نحو تطوير قدراتهم على تحقيق اهدافهم واهداف المنظمة معاً.
  - 3) الرؤية المشتركة:- وتتضمن الرؤية المشتركة للافراد وتحديد ما يطمحون الى تحقيقه في المستقبل.
  - 4) فرق التعلم:- وهي عملية التعلم بشكل جماعي وتكرار هذه العملية من اجل تعزيز الممارسة والاداء.
  - 5) النماذج الذهنية:- هي الافتراضات المتأصلة بعمق والتي تؤثر على الاراء والسلوكيات الشخصية والتنظيمية وتحد من الافكار السلبية (Garrity et al.,2016:67).

## عاشراً:- آليات التعلم التنظيمي

هنالك ثلاثة آليات للتعلم التنظيمي، يمكن ايضاحها في الاتي:

### 1) تحديد المعرفة (knowledge recognition):-

يشير تحديد المعرفة الى اي نشاط يتمثل باختبار البيانات من خلال مستودعات المعرفة المتوفرة لدى المنظمة، وعدت هذه العملية من المهمات الاساس في المنظمة وبالإمكان تحقيقها بمساعدة برامج الكمبيوتر (حسين واخرون، 2016: 1689). ويعتقد (Berghman,2012:4) ان تحديد المعرفة هو محصلة عمليات المنظمة التي تهدف إلى تحديد واكتساب معرفة خارجية جديدة وقيمة مضافة جديدة. فضلا عن ان تحديد المعرفة يعمل على تحفيز المنظمات على فهم العناصر الاتية:-

- احتياجات الزبائن المستقبلية
- اتجاهات الصناعة
- احتياجات الزبائن العميقة
- المعلومات البيئية العامة (التيارات العامة والقوانين، الخ)
- الزبائن المبتكرين
- الصناعات الأخرى
- الزبون النهائي
- أصحاب المصلحة الآخرين

ويمكن القول ان تحديد المعرفة " هو عبارة عن مجموعة من الاساليب والبرامج التي تتبعها المنظمة من اجل ضمان دقة المعلومات التي تمتلكها".

### 2) امتصاص المعرفة (knowledge assimilation)

تشير هذه العملية الى مقدرة الافراد العاملين على فهم المعرفة وهضمها وتمثيلها (الشريف و حياة، 2016: 495). و اشار (Berghman,2012:4) الى ان امتصاص المعرفة يتمثل بمجموعة من العمليات الروتينية و التنظيمية التي تدرجها وتستوعب بها المنظمات المعرفة الخارجية وتسخرها لإنشاء معرفة جديدة و/أو مخرجات تجارية جديدة، ومن جهة يشير امتصاص المعرفة الى عمليات

المنظمة الرامية إلى تفسير وفهم المعرفة الخارجية المكتسبة، وعادة ما يجمع امتصاص المعرفة بين المعرفة الجديدة والمعرفة القائمة من أجل تقاسم المعرفة الداخلية وتغيير النماذج الذهنية الجماعية. إضافة إلى أن امتصاص المعرفة يخلق قدرة عالية على فهم مجموعة من المفاهيم المهمة وهي كما يلي:

- التفكير الناقد الجاد بالزبائن
- التفكير الناقد الجاد بالأسواق
- التفكير الناقد الجاد بطرائق التسويق
- إحياء التفكير الناقد الجاد السابق بالزبائن والأسواق
- تشاطر التفكير الناقد الجاد بالزبائن والأسواق
- تصنيف وحفظ الأفكار الناقدة الجادة بشأن الزبائن والأسواق

فالقدره الامتصاصية للمعرفة هي قدرة المنظمة على اضافة قيمة للمعلومات الخارجية واستيعابها وتطبيقها، وتعدّ هذه القدرة من القدرات الابداعية، وتشير القابلية الامتصاصية الى اكتساب المعلومات بواسطة المنظمة والقدرة على استثمارها لذلك فان هذه القابلية لا تعتمد على الحدود المشتركة مع البيئة الخارجية فقط وانما على انتقال المعرفة خلال الوحدات الفرعية للمنظمات ايضاً (احمد، 2013: 157).

وعليه يمكن القول ان امتصاص المعرفة " هو توليفة من القدرات والمهارات والسلوكيات التي تقوم بها المنظمة من اجل امتصاص وجذب واستقطاب اكبر قدر ممكن من المعرفة من اجل تفسير الظواهر والاحداث والمواقف التي تواجهها والعمل على حلها بكل يسر وسهولة".

### 3 استثمار المعرفة (Knowledge exploitation)

تشير هذه الآلية إلى العملية التي يتم من خلالها تداول مختلف أنواع المعرفة ونقلها بين الأفراد داخل المنظمة بحيث تؤمن التعاون الجماعي بينهم وتساعدتهم في الوصول و العمل بأن واحد ومن مواقع مختلفة ومن ثم التنسيق بين نشاطاتها، إذ أن الاستثمار بالمعرفة يعبر عن مدى اهتمام المنظمة بتشجيع الاستثمار المعرفي بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة ومدى توفير قاعدة بيانات حول

مهارات العاملين ومعرفتهم (العبيدي وآخرون، 2014: 234). وتطرق (Darvin&Norton,2015:37) الى ان الاستثمار يبرز دور الحالة البشرية والهوية في التعامل مع المهمة المطروحة، من اجل معالجة تراكم رأس المال المعرفي والاقتصادي لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنظمة، والمثابرة في تحقيق هذا الهدف. فضلا عن هذا فإذا كان المتعلمين يستعملون كلغة ما ، فإنهم يفعلون ذلك من خلال معرفتهم بأنهم سيحصلون على نطاق أوسع من الموارد الاقتصادية والمادية ، مما سيؤدي بدوره إلى زيادة قيمة خبراتهم ومهاراتهم ومعرفتهم رأس المال الثقافي والقوة الاجتماعية. وتوصل (Berghman,2012:4) الى ان استثمار المعرفة يتكون من مجموعة من آليات هيكلية وتنظيمية وعلمية وإجرائية لجني ثمار المعرفة المتكاملة في العمليات القائمة وتوحيدها بحيث يمكن استغلالها لفترة زمنية طويلة، فضلا تحسين قدرة المنظمة وتوسيعها وتوظيف الإجراءات والكفاءات لخلق منتجات وخدمات جديدة. وازافة الى ذلك يعمل استثمار المعرفة على تحفيز المنظمات في العناصر الاتية:-

➤ تكيف الهيكل التنظيمي

➤ دعم مبادرات جديدة حتى على حساب الأعمال القائمة

➤ تكيف الإجراءات

➤ استبدال المهارات/الكفاءات

➤ تغيير طريقة العمل

➤ منع الفوضى التنظيمية

وبالتالي يمكن القول ان استثمار المعرفة " هو مجموعة من الاليات والطرائق التي تقوم بها المنظمة من اجل ضمان الاستفادة من المعرفة التي يمتلكها الافراد العاملين في المنظمة الى اقصى حد ممكن "

## المبحث الثاني

### خفة الحركة الاستراتيجية

#### أولاً :- مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية

نشأ مفهوم خفة الحركة في بداية القرن العشرين في العمل البحثي برعاية حكومة الولايات المتحدة في معهد (Iacocca) في عام 1991 . و نالت خفة الحركة اهتماماً كبيراً من الباحثين والكتاب ، وقد اختلفت وجهات نظرهم في تعريف خفة الحركة. فقد عرفها (دفن، 1994: 25) بأنها المرونة والسرعة التي تعطي المنظمات القدرة على تغيير الأعمال من أجل الاستجابة للتغيرات في أسواقها ومواجهة مخاطر كبيرة. بينما خفة الحركة الاستراتيجية تعد من المقدرات الأساس للمنظمات المعاصرة . إذ قدمت الدراسات النظرية والعملية مجموعة متنوعة من المفاهيم لخفة الحركة الاستراتيجية كعامل يوضح كيف تؤدي المنظمات عملها لكي تستطيع التفوق على المنافسين في بيئة مضطربة (Doz & Kosonen , 2008). كما ينظر (Nkuda , 2017 : 10) الى خفة الحركة الاستراتيجية على انها قدرة المنظمة على التنبؤ والعمل والاستجابة بشكل استباقي لمعالجة نقاط الضعف الداخلية أو استثمار الفرص او تحديد التهديدات الخارجية التي قد تواجهها. بمعنى أن خفة الحركة الاستراتيجية هي عامل محفز للاستجابة السريعة والفورية والعمل بسرعة مع اختيار الاستراتيجية المناسبة في مواجهة عدم التأكد.

كما عرفها (Goldman et al.,1995:89) بانها القدرة على تحقيق النجاح في البيئة المضطربة وغير المتوقعة. وتوصل (هنية،2016: 11 نقلا عن Doz & Kosonen, 2008) ان خفة الحركة الاستراتيجية تعني القدرة على تعديل أو إعادة تشكيل المنظمة واستراتيجيتها بشكل ديناميكي في بيئة الأعمال المتغيرة، ويتحقق ذلك عن طريق الترقب المستمر بالإضافة إلى التكيف مع احتياجات الزبائن والاتجاهات من دون التخلي عن رؤية المنظمة.

اما (Roth, 1996: 30) فقد عرفها على انها القابلية على إنتاج المنتجات المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وبالسعر المناسب. كما كانت وجهة نظر ( McCann , 2004 : 47) بأنها "القدرة على التعرف بسرعة على الفرص واغتنامها، وتغيير الاتجاه، وتجنب

الاصطدامات". وقد عرفها ايضا (Jamrog et al. , 2006: 5) على انها التحرك بسرعة وبشكل حاسم وفعال في توقع التغيير لغرض الاستفادة منه".

وعلى السياق نفسه حدد (Doz & Kosonent , 2006 : 1-23 ; عبد الرحيم، 2016: 114 نقلا عن (Sabo & Fusco,2002:43) خفة الحركة الاستراتيجية بانها القدرة على معالجة التحولات الاستراتيجية المتباينة على اساس الوقت من خلال الاعتماد على اعادة التوجيه والابتكار. ويشير (عبد الحسين ، 2016 : 112) الى ان خفة الحركة الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمة على:

- 1- القراءة للاحداث البيئية المتوقعة وغير المتوقعة.

- 2- الاستجابة بشكل اكثر فاعلية من حيث السرعة والتكلفة من المنافسين

- 3- اغتنام الفرص التي اصبحت متاحة بسبب هذا التغيير من خلال القدرات الاستباقية المنفذة.

كما ان خفة الحركة الاستراتيجية يمكن النظر اليها من ناحية كونها تمثل القدرة على تغيير العمليات استجابة لطلبات غير مؤكدة في بيئة غير مؤكدة . ولقد فشلت العديد من المنظمات ليس لأنها تفعل شيئا خاطئاً أو متواضعاً ، ولكن لأنها تبقى تفعل الشيء الصحيح لفترة طويلة جداً ، وتقع ضحية صلابه نموذج أعمالها . ولكي تواجه المنظمات المنافسة العالمية الشديدة تحتاج المنظمات إلى تحويل نماذج أعمالها بسرعة أكبر ، وبصورة أكثر تواتراً وأبعد بكثير مما كانت عليه في الماضي . فإذا كانت المنظمات في فترات ماضية قادرة على استخدام استراتيجية او مركز استراتيجي طويل الامد يمكن الدفاع عنه أو اكتساب ميزة تنافسية من خلاله ، اما الآن فيجب أن تكون الاستراتيجيات مرنة ، ولها قدرة على التكيف مع الظروف المتقلبة للمحافظة على القدرة التنافسية، وقد أظهرت المنظمات اهتماماً متزايداً بخفة الحركة وبالتحديد خفة الحركة الاستراتيجية (Alisalih & Alnaji , 2014 : 1872) .

وينظر الى خفة الحركة الاستراتيجية بانها تمثل القدرة على تعديل التوجه الاستراتيجي للاعمال الجوهرية للمنظمة باستمرار، كونها تمثل دالة من الطموحات الاستراتيجية والظروف المتغيرة ، ولا تخلق فقط منتجات وخدمات جديدة ، ولكن أيضاً نماذج أعمال جديدة وطرائق ابداعية لخلق قيمة

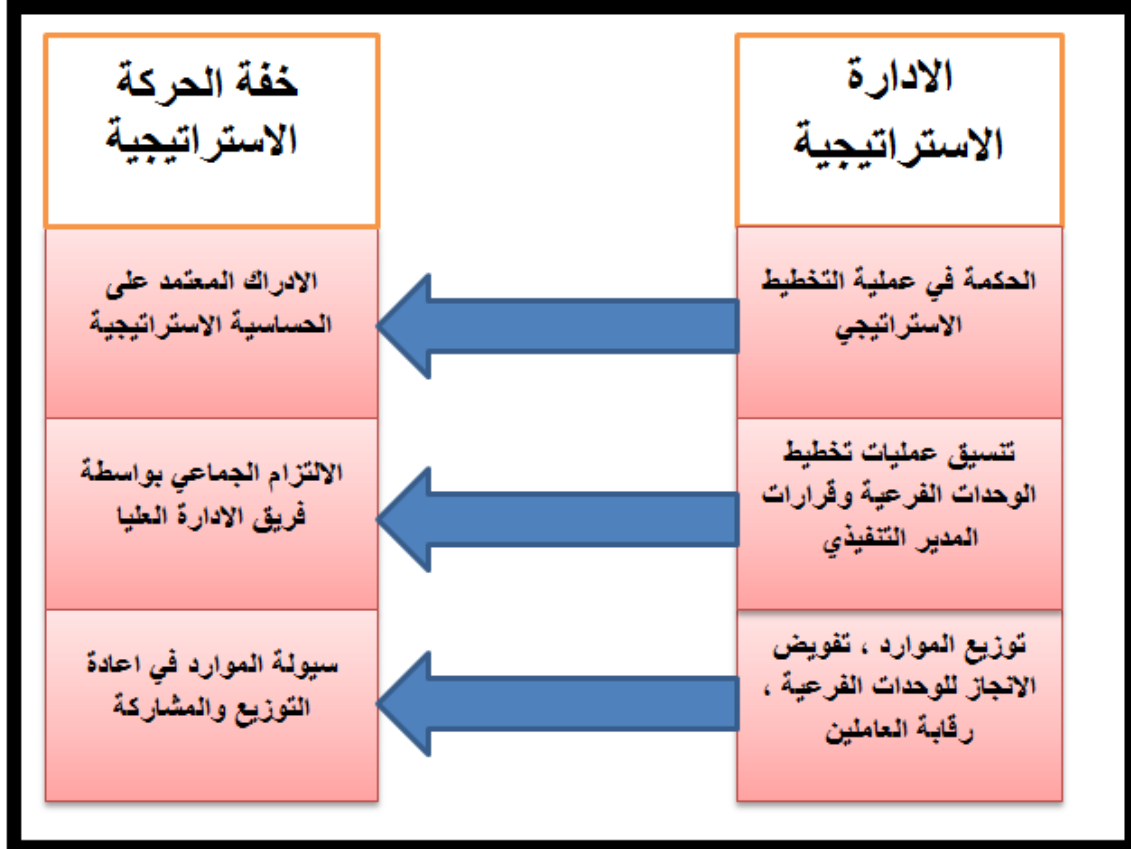
للمنظمة، ومن الجدير بالذكر ان المنظمة الرشيقة تمتلك العديد من الصفات والسمات التي تميزها عن باقي المنظمات التقليدية (Audran,2011:47)، ويمكن توضيح ذلك في الجدول (7)

الجدول (7) الفرق بين المنظمات التقليدية والمنظمات الرشيقة

ت	معيار المقارنة	المنظمات التقليدية	المنظمات الرشيقة
1	الهيكل التنظيمي	هرمي/ راسي	هيكل شبكي ذو شكل افقي مسطح
2	قدرة الوحدات وفرق العمل	الخبرة	متعددة الاختصاصات
3	تدفق المعلومات واتخاذ القرار	مركزية	لا مركزية
4	دور المديرين	السيطرة والرقابة	التنسيق
5	جودة العاملين	الاحترام المتبادل، والكفاءة، والانطباع	التكيف، والمسؤولية، والاستقلالية، وابتكارية

**Source:** Audran, A. (2011). Strategic agility: a winning phenotype in turbulent environments.environments(Master of Science in Management, Economics and Industrial Engineering), Politecnico Di Milano, Scuola di Ingegneria dei Sistemi.p 43.

ومن الجدير بالذكر انه لا تعني خفة الحركة الاستراتيجية عدم وجود استراتيجية ، بل على العكس من ذلك تركز على التفكير الاستراتيجي والرؤية الواضحة بدلاً من التخطيط الاستراتيجي ، فضلاً عن دمج عمليتي صياغة الاستراتيجية وتنفيذها بدلاً من فصل هاتين المرحلتين . وقد اوضح ( Doz , 2008 & Kosonen ) كيف يمكن التحول من الادارة الاستراتيجية الى خفة الحركة الاستراتيجية كما موضح في الشكل (10) (36 : 2009 , Santala ) .



الشكل (10) من الإدارة الاستراتيجية الى خفة الحركة الاستراتيجية

Source : Santala , Maarit , (2009) , Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting , Master's thesis , p.37 .

ومما تقدم يمكن القول ان خفة الحركة الاستراتيجية تشير الى مجموعة من الافكار الاستراتيجية والابداعية التي تستعملها المنظمة من اجل ضمان تحقيق الاستجابة لحاجات الزبائن باسرع وقت ممكن، والمشاركة في المعلومات، وزيادة التركيز على الادارة الذاتية.

#### ثانيا:- جوانب خفة الحركة الاستراتيجية

هنالك مجموعة من الجوانب المهمة لخفة الحركة الاستراتيجية حددها ( McCann & Selsky , 2003) والتي تمثل اهمية عالية بالنسبة للمنظمات الرشيقة



1. فهم البيئة و القدرة على تفسير التدفق الكبير من المعلومات المتنوعة و تأثيرها على المنظمة وصياغة نماذج العمل .
2. الاسهم في تحويل المعلمات لغرض الاستعمال، ويرتبط ذلك بالخطوة السابقة مع الأخذ بنظر الاعتبار على وجه الخصوص القدرة على الحصول على المعلومات وتبادلها واستخدامها بشكل خاص في المجالات الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة .
3. نشر ثقافة العمل الجاد في جميع أنحاء المنظمة وتمكين العاملين.
4. ولذلك هنالك حاجة ايضا للحصول على الموارد المادية والبشرية في المنظمة وتجديدها بسرعة (Tikkanen , 2014 : 43).

### ثالثاً:- أهمية خفة الحركة الاستراتيجية .

إن خفة الحركة الاستراتيجية هي بنية معقدة ومتنوعة يمكن أن تتخذ أشكالاً متعددة ولكنها تعكس قدرة المنظمة على تطوير وتطبيق القدرات المرنة والقوية والديناميكية بسرعة. وتشارك هذه الصفات التنظيمية في جذور مشتركة وهي مكونة من موارد ومهارات وكفاءات تكميلية . ويمكن توضيح أهمية خفة الحركة الاستراتيجية من خلال الاتي ( Brown & Eisenhardt , 1997 ; D'Aveni, 1994 ; Swafford et al. , 2008 ; Turban et al, 2008 :

- 1- تعتبر خفة الحركة الاستراتيجية أمراً ضرورياً للشركات لكي تستشعر وتتجاوب مع متطلبات البيئة.
- 2- القدرة على الصمود وتمكن الشركات من الاستعداد للظروف المتغيرة واستعادة حيويتها بعد الازمات المفاجئة حيث تصبح أكثر كفاءة نتيجة للخبرة والاستجابة الفاعلة للظروف المتغيرة.
- 3- هناك حاجة إلى خفة الحركة الاستراتيجية للتصدي للتغيير المستمر في الوقت الذي تحتاج فيه المنظمة الى التكيف مع الاحداث.
- 4- خفة الحركة الاستراتيجية تمكن المنظمات من توليد مجموعة من البدائل و الموارد والقدرات وتطوير المهارات من خلال ملائمة الموارد وإعادة تنظيمها وحشدها واتخاذ الاجراءات الملائمة

وإزالة عوائق التغيير. وبما أن كل من القدرة على الصمود وخفة الحركة الاستراتيجية يؤكدان حاجة الشركة لأنشطة متعددة وإيجابية في مواجهة الظروف المتغيرة فهناك علاقة قوية بين هاتين الخاصيتين التنظيميتين. و هناك أيضا اختلافات هامة بين الاثنتين .

5- تسهم خفة الحركة الاستراتيجية في تحول وتجديد المنظمة دون أن تفقد مكانتها . فخفة الحركة الاستراتيجية يمكن أن تحقق للمنظمات القدرة على انتاج المنتجات والخدمات المناسبة في المكان المناسب في الوقت المناسب وبالسعر المناسب وللزبائن المناسبين.

6- يمكن للمنظمات وعلى وجه الخصوص المنظمات الصناعية التي تتسم بخفة الحركة الاستراتيجية أن تسهم إسهاما كبيرا في تحقيق الأهداف التنموية عن طريق الإسهام في النمو الاقتصادي. وتتمثل خفة الحركة الاستراتيجية في القدرة على التكيف بشكل مستمر وكافي في الوقت المناسب مع التوجه الاستراتيجي مع الأعمال الأساسية فيما يتعلق بالظروف المتغيرة مع الاخذ بالحسبان الحساسية تجاه البيئة . وقد يتضمن ذلك تقديم منتجات وخدمات جديدة أو إنشاء نماذج أعمال جديدة وطرق مبتكرة لخلق قيمة للمنظمة .

7- يعتمد أداء الشركة على أنشطتها وأنشطة منافسيها وزبائنها ومورديها وشركائها . إذ أدت بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بالابتكار التكنولوجي المكثف والزبائن الأقوياء من ذوي المتطلبات المتنوعة ودورة حياة المنتج القصيرة في الاقتصاد العالمي إلى تقصير ملحوظ في رؤية السوق وزيادة عدم اليقين . ولا يمكن مواجهة كل هذه التحديات الا من خلال خفة الحركة الاستراتيجية .

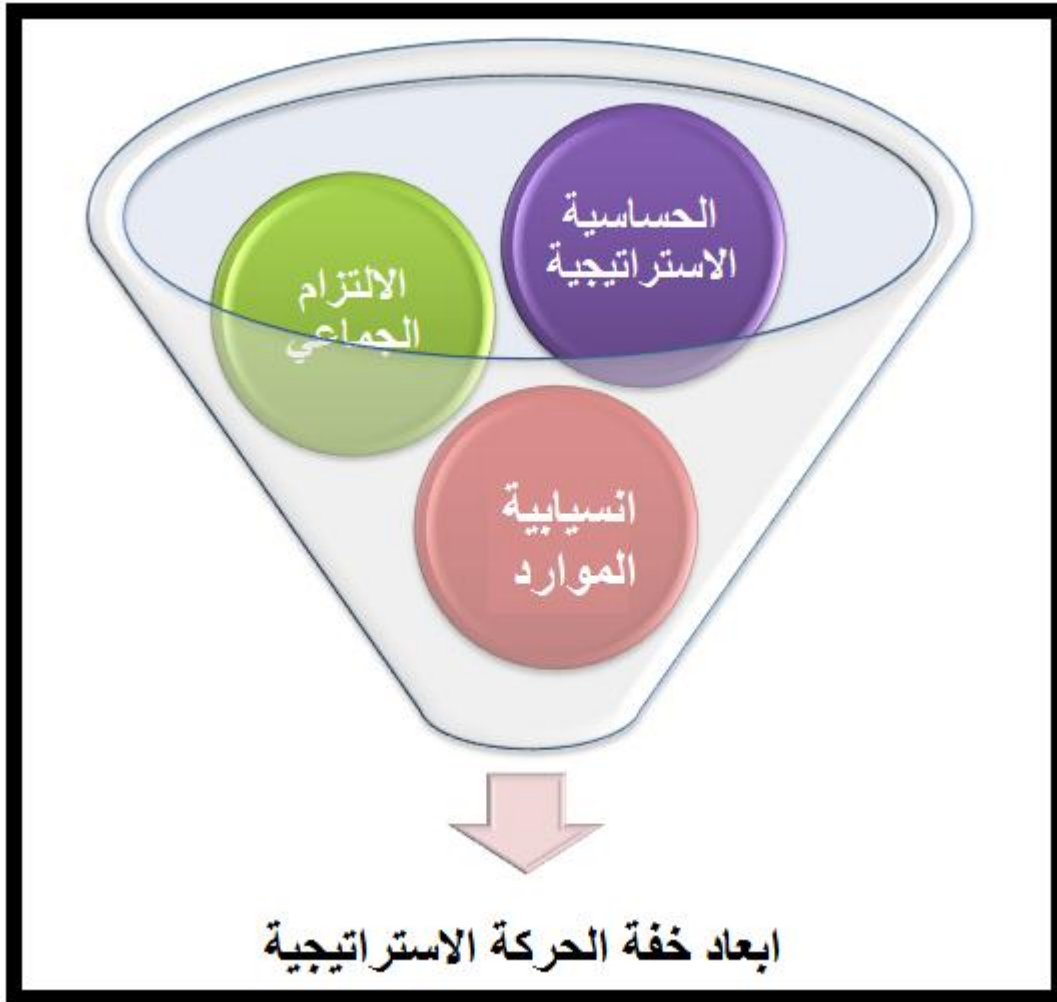
8- ان اخذ المنظمات بمبادئ خفة الحركة الاستراتيجية يمكنها من الاستجابة للتحديات والفرص التي تفرضها الضغوط البيئية من أجل البقاء أو الحصول على مزايا تنافسية مستدامة . وتتطلب هذه البيئة التي تتسم بالإفراط التنافسي استراتيجيات ديناميكية محددة للحصول على ميزة تنافسية وأحيانا حتى البقاء على قيد الحياة . فعلى سبيل المثال أصبحت المنافسة شديدة بحيث اضطرت الشركات إلى التعاون وصياغة استراتيجيات من أجل البقاء. التركيز على الزبائن والتجارة الإلكترونية وإدارة البيانات الذكية وشبكات الأعمال هي بعض من استجابات الأعمال المرئية .

9- كما تؤثر خفة الحركة الاستراتيجية تأثيراً مباشراً على قدرة المنظمة على تصنيع وتوزيع منتجات جديدة وفعاليتها من حيث التكلفة إذ إن تخفيض تكاليف الإنتاج ، وزيادة رضا الزبائن ،

والتخلص التدريجي من الأنشطة التي لا تتطوي على قيمة مضافة ، وزيادة القدرة التنافسية هي الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال خفة الحركة الاستراتيجية .

#### رابعاً:- ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية

يمكن قياس خفة الحركة الاستراتيجية من خلال ثلاثة ابعاد رئيسة، انظر الشكل (11)، هي:-



الشكل (11) ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية

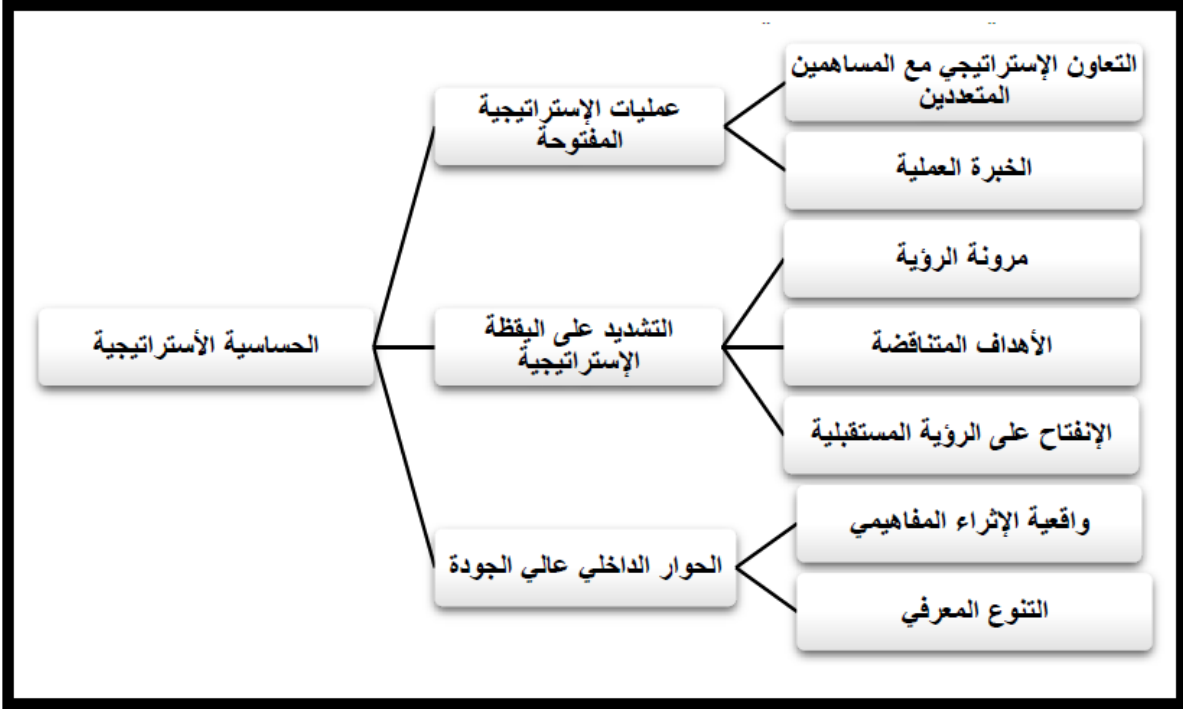
المصدر: اعداد الباحث

## 1) الحساسية الاستراتيجية (strategic sensitivity)

يشير هذا البعد الى مسح الجهات البيئية الفاعلة والاحساس بالتغيرات المتجددة فيها وتشمل الاستبصار الاستراتيجي المهم و توقع وفهم الاتجاهات البيئية ، والبصيرة الاستراتيجية المتأتية من اجراء تحليل شامل للبيئة الحالية ، والارتقاء بالوعي الاستراتيجي ، والحوار الداخلي ذو الجودة العالية (عبد الحسين ، 2016 : 113) . ان الحساسية الاستراتيجية تتجسد في شدة الادراك ، وزيادة كثافة الوعي ، والاهتمام المتزايد بالتطورات الاستراتيجية (Doz & Kosonen , 2010 : 371) . فالحساسية الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمة على البحث عن المعلومات القابلة للتطبيق واستيعاب وفهم وتوضيح هذه المعلومات من خلال تكيفها مع بيئة المنظمة ، وتفسير هذه المعلومات وتحليلها بالشكل الذي يمكن من خلاله معالجة التحديات التي تواجهها المنظمة ، أي بعبارة اخرى ان زيادة المعرفة تؤدي الى اتخاذ طرق واساليب متنوعة من اجل معالجة تحديات العمل ( Mavengere , 2013 : 16) . فالمعرفة هي مجموعة من الحقائق ووجهات النظر أو الآراء والأحكام وأساليب العمل والخبرات والمعلومات والبيانات والمفاهيم والاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة فضلاً عن أن المعرفة تستعمل لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف محدد أو حالة معينة ومعالجة هذا الظرف أو الحالة . ويوجد مصدرين للحصول على معرفة الأعمال هما المصدر الداخلي والمصدر الخارجي ، يتمثل المصدر الداخلي بالمعرفة الضمنية مثل الخبرات ، والمعتقدات ، والافتراضات ، والذاكرة التنظيمية ، وذاكرة الأفراد ، كما يشمل المصدر الداخلي لمعرفة الاعمال الوثائق وقواعد البيانات . أما المصدر الخارجي لمعرفة الأعمال فيتمثل بالمعرفة الصريحة وتشمل المقارنة ، والمشاركة في المؤتمرات ، والاستعانة بالعاملين ، والصحف والمجلات والمقالات المنشورة على الشبكة الدولية (الأنترنت) ، ومشاهدة التلفاز والفيديو، والاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتطورات التكنولوجية ، وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين ، والتعاون مع المنظمات الأخرى ، وبناء التحالفات والمشاريع المشتركة (Hijazi & Al-hroot , 2013 : 63) . ووضح (Lewis et al. , 2014 : 60) ان الحساسية الاستراتيجية تساهم في عملية الجمع بين الاستراتيجية الموجه نحو البيئة الخارجية و الاستراتيجية الموجه نحو البيئة الداخلية .

بينما (Doz & Kosonen , 2011 : 154) يرى ان الحساسية الاستراتيجية تساهم في الجمع بين الوعي المبكر والحذر من الاتجاهات الاولية للقوى الخارجية مع التركيز المكثف والحذر من استنزاف الوقت الحقيقي والشعور بالمسؤولية . و اشار (Doz & Kosonen , 2009 : 342) ان الحساسية الاستراتيجية تتمثل حول اكتساب المعرفة وتحقيق مبدأ أن ليس كل ادارك للعاملين يأتي من جراء مراقبة الآخرين، بل ان بعض الأفكار الأكثر ثراء ومفيدة تأتي من التهديدات من البيئة الخارجية والتي تتكون من العديد من الأشخاص أو المجموعات المختلفة بما في ذلك الزبائن الرائدين، والمستخدمين النهائيين ، والمنظمات الاخرى، وخبراء المواد أو مراكز الفكر. اذ إن الأخذ بهذه المعلومات وتجربتها أمر ضروري للحصول على إحصاءات صحيحة. اذ ان هناك العديد من الطرائق المختلفة للتجربة مثل التجربة الشخصية أو المنظمات أو مع الشركاء / الشركاء الاستراتيجيين. وهذا معظمة جزء من عملية الاستراتيجية المفتوحة التي تؤدي إلى الحساسية الاستراتيجية. وتوصل (هنية،2016: 15-16 نقلا عن Kehunen,2009) الى ان الحساسية الاستراتيجية تتكون من ثلاثة مقومات اساس التي تمكن المنظمة من الوصول للحساسية الاستراتيجية وبالتالي بناء رشاقتها الاستراتيجية والوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بأسرع وقت ممكن وبأقل ما يمكن من التكاليف وهي كما يلي:

- عمليات الاستراتيجية المفتوحة: وهي تشمل عنصرين أساسيين هما التعاون الاستراتيجي مع المساهمين المتعددين، والخبرات العملية بين العاملين في المنظمة.
- التأكيد على اليقظة الاستراتيجية: وهو أيضا يشمل ثلاث عناصر رئيسة وهي: مرونة الرؤية، والأهداف المتناقضة، الانفتاح على الرؤية المستقبلية.
- الحوار الداخلي عالي الجودة: وهو أيضا يتكون من عنصرين وهما واقعية الإثراء المفاهيمي، والتنوع المعرفي. وكما موضح في الشكل (12)



الشكل (12) مقومات الحساسية الاستراتيجية من وجهة نظر (Kehunen,2009)

المصدر: هنية، محمد انور، 2016 " مدى ممارسة خفة الحركة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة " رسالة ماجستير منشورة، في ادارة الاعمال بكلية التجارة في الجامعة الاسلامية بغزة، ص 16.

## (2) الالتزام الجماعي

يشير الالتزام الجماعي الى التزام الادارة العليا او فرق الادارة العليا بمجالات الادارة الموضوعية، اذ ان قدرة الموظفين على الالتزام بمجالات الادارة وسلوكياتها هو امر مهم ويدل على ولاء الموظفين للمنظمة . اذ ينظر الى الالتزام الجماعي على ان يمثل علاقة تربط العاملين بمسار عمل المنظمة من اجل تحقيق اهدافها التي تسعى الى تحقيقها . وبالتالي يمكن ان توجه هذه الاهداف الى العاملين من اجل تنفيذ الاعمال التي يمكن من خلالها تحقيق هذه الاهداف ( Heery & Noon , 2001:91). وعادةً ما ينقسم الالتزام الجماعي الى:

- الالتزام في مكان العمل:- أي الالتزام بقوانين ومبادئ مكان العمل في داخل المنظمة

- الالتزام الوظيفي:- أي الالتزام بالقوانين الوظيفية من اجل اداء المهام من دون الوقوع في الاخطاء ومشاكل العمل.
- الالتزام تجاه تحقيق الاهداف:- أي الالتزام باتجاه تحديد او البحث عن الاساليب والطرائق الكفيلة بتحقيق الاهداف باسرع وقت ممكن
- التزام الفرق:- أي التزام بقوانين المجموعات الكفيلة باداء الاعمال بسرعة فائقة مقارنة بالعمل الفردي.
- التزام القادة والمديرين:- أي التزام المديرين والقادة بتنفيذ القوانين الصارمة دون التردد في تطبيق أي قانون ما.
- الالتزام التنظيمي:- أي تطبيق القوانين التنظيمية بكل حذافيرها دون المساس بها من اجل تلافي الوقوع بالاطعاء في الوقت الحالي وفي المستقبل(3 : 2014 , Anttila ) .

يمكن من خلال الالتزام أن تحصل على العمل المنجز بصورة جيدة . هذا التفاني المكثف هو أقوى من النوايا ، قوة الإرادة ، أو الظروف . وبدون التزام يكون التأثير ضئيلاً ، والحواجر لا يمكن التغلب عليها، وقد تفقد العاطفة، والتأثير، والفرص(1 : 2005 , Drucker ) . ويشير (Doz&Kosonen,2009:343) الى ان الالتزام الجماعي يشير الى جميع جوانب المنظمة التي تعمل معا (العمل الجماعي) لتحقيق التوجيه الاستراتيجي للمنظمة. اذ إن بناء التزام جماعي يتم من خلال أربعة ممارسات إدارية: تنظيم اعتمادية متبادلة بين أعضاء الفريق ، والعمل معاً كفريق ، وإدارة التغييرات لفرق القيمة، والشمول، اذ إن العمل الجماعي هو الممارسة الأكثر أهمية في الحصول على التزام جماعي ، لأنه من الضروري التوصل إلى توافق في الآراء بشأن القرارات الاستراتيجية للشركات. ويمكن تعزيز هذه الممارسة من خلال التركيز على قضايا المنظمات ، والحوافز المشتركة ، والأهداف الشفافة وعملية التقييم العادل ، والبناء على مجالات الخبرة المتداخلة ، واحتضان الصراعات ، وإبقاء الحوار غير رسمي ، وتخصيص وقت للتفكير ، وتطوير مهارات القيادة التكيفية.

فالعمل الجماعي يمثل نشاط يجعل أعضاء المجموعة يعملون مع بعضهم البعض. يمكن أن تكون مهمة المجموعة واحدة أو أكثر. يتم اختياره في الغالب من قبل الأعضاء (دحام وآخرون، 2017: 478). بينما ينظر (العابدي وآخرون، 2014: 127) إلى العمل الجماعي كونه يمثل العمل الذي يشترك في انجازه اثنين أو أكثر من الأفراد الذين يعملون معاً من أجل أن ينجزوا هدف معين أو مجموعة أهداف. فضلاً عن أن هنالك أربعة مراحل للعمل الجماعي، انظر الشكل (13)، هي:

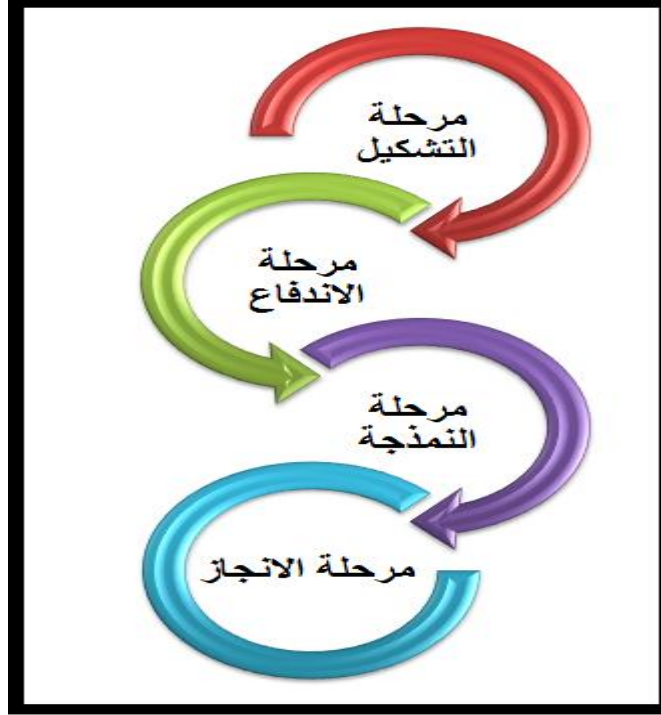
- **مرحلة التشكيل:** وهنا يلتقي جماعة من الأفراد ويكونوا انطباعاً أولي عن بعضهم ويحاولون تحديد مهمتهم الجماعية وما متوقع أن ينجزه كل منهم ويعتمدون على قائد يزودهم بهيكلية تنظيم مناسبة وربما يكونون غير واثقين في تحقيق توقعاتهم.

- **مرحلة الاندفاع:** وهنا في هذه المرحلة يحصل تضارب الآراء واختلافها الذي ينشأ عن تباين الأهداف والمسؤوليات وربما يحاول قائد الجماعة أن يكبح الصراع ويمنعه وهو خطأ شائع فالمفروض أن يدير الصراع ويتوصل إلى اتفاق بشكل يجعلهم يجتازون المرحلة الثانية بنجاح ليشرعوا في تطوير القواعد والاعراف والمقاييس الأخرى المرتبطة بالعمل.

- **مرحلة النمذجة:** وهنا يتطور العمل الجماعي بشكل واضح عن طريق تماسك أعضائه وتكوين خطوط الاتصال بينهم من أجل تبادل المعلومات التي يحتاجها كل منهم ويبدأ لديهم الشعور بالراحة والالفة مع بعضهم وتزيد الثقة والتعاون.

- **مرحلة الانجاز:** وهنا يتمكن أعضاء العمل الجماعي من إنجاز الأهداف بكفاءة وفاعلية في ظل العمليات المتواصلة في تبادل المعلومات بينهم من أجل حل المشاكل ويضل هؤلاء الأعضاء في دورة مستمرة لتطوير عملهم الجماعي وإدامته، والشكل التالي يوضح مراحل العمل الجماعي.





الشكل (13) مراحل العمل الجماعي

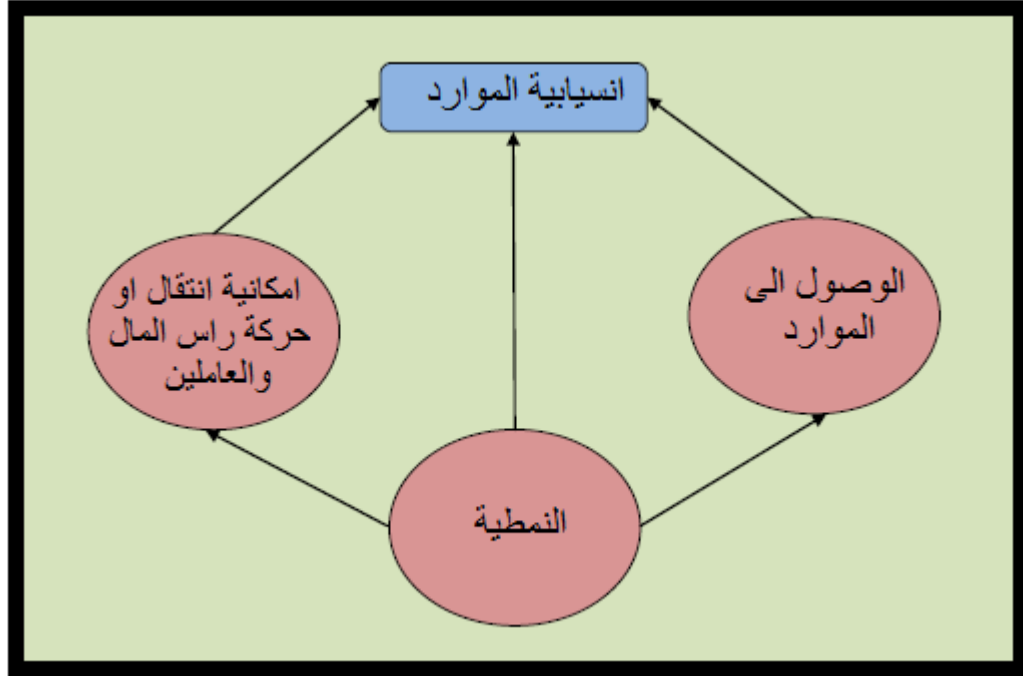
المصدر: اعداد الباحث

### 3) انسيابية الموارد :

تعكس انسيابية الموارد قدرة المنظمة على توفير الموارد المطلوبة من اجل انجاز مهامها ونتاج منتجاتها، وبالتالي يمكن ان نطلق عليها بانها منظمة ذات انسيابية عالية، اذ ان الانسيابية تمثل قدرة المنظمة على تمويل الزيادة في الموارد والوفاء بمتطلبات والتزامات العمل دون تكبد خسائر غير مقبولة. اذ ان من المهم عدم تخصيص الموارد في الوحدات الصغرى بطريقة لا يمكن تغييرها وبدون اعادة تنظيمها، وتوفير قنوات متعددة للوصول الى أي من الموارد في عدة اماكن مختلفة ليتمكن المديرين من الحصول على الموارد عند الحاجة لها بدلا من وجود بوابة واحدة لتلك الموارد (الصانع،2013: 21 نقلا عن Doze & Kosonen,2008).

كما تعبر انسيابية الموارد عن القابلية الداخلية لاعارة تشكيل القابليات وإعادة توزيع الموارد بسرعة ، اذ ان انسيابية الموارد تستخدم لتمكين الشركات من إعادة توزيع مواردها - ولا سيما الافراد - وإعادة

تخصيص مواردها ، إلى فرص جديدة أو أنشطة جديدة . (1 : 2010 , Doz & Kosonen). وأشار (Doz&Kosonen,2009:343) الى إن انسيابية الموارد تمثل قدرة المنظمة على إعادة تخصيص الموارد نحو الفرص الاستراتيجية أثناء تطورها. وتتمثل بممارسات انسيابية الموارد في القدرة على تحريك رأس المال والأشخاص حول العالم من اجل الاستفادة من الفرص الاستراتيجية الحالية واستثمارها. وبالتالي فان الطريقة الأساس للقيام بذلك يتم من خلال مصفوفة الهيكل التنظيمي حيث تكون جميع الأقسام مترابطة في عملية صنع القرار، الامر الذي يسمح للمنظمة بالاستجابة بشكل أسرع وأكثر كفاءة للفرص، فضلا عن ان وجود هذا الهيكل المتكامل يسمح للمنظمات أن تمتلك مجموعة واحدة فقط ومتكاملة من بيانات الأداء، الامر الذي يعزز قدرة المنظمة على تحقيق النتائج المرغوبة، وإجراء العمل من خلال البرامج والمشاريع ، واعتماد عملية تخطيط قابلة للتعديل ، وتقييد الاستثمار المفرط في الأعمال الأساسية ، و ضبط قواعد تخصيص الموارد. ونقل (القريشي، 2017: 27-28 عن Santala,2009) ان انتقال العاملين بين الادارات المختلفة يحسن انسيابية الموارد وان استعمال التناوب الوظيفي يعزز ويدعم ذلك، فضلا عن ان تحديد المواهب من خلال توفير سوق العمل المفتوح والتوجه نحو الفرق المتنقلة بدلا من الفرد الواحد وذلك لان الفرد يميل في الوسط المهني الى النظام الذاتي، وكذلك الاهتمام بالنزاهة والسيارة الذاتية في مجال تقييم الموظفين لان العاملين لا يميلون على عمل المخاطر الشخصية، ووجود عدد من كبار المديرين الذين يعملون بشكل جماعي وبالتالي يمن تلخيص طبيعة الاعمال المتبادلة والمختلفة بين القدرات التي تسهم في انسيابية الموارد بالرجوع الى الشكل (14) الذي وضعه (Santala,2009).



الشكل (14) الاعتماد المتبادل بين القدرات التي تسهم في انسيابية الموارد

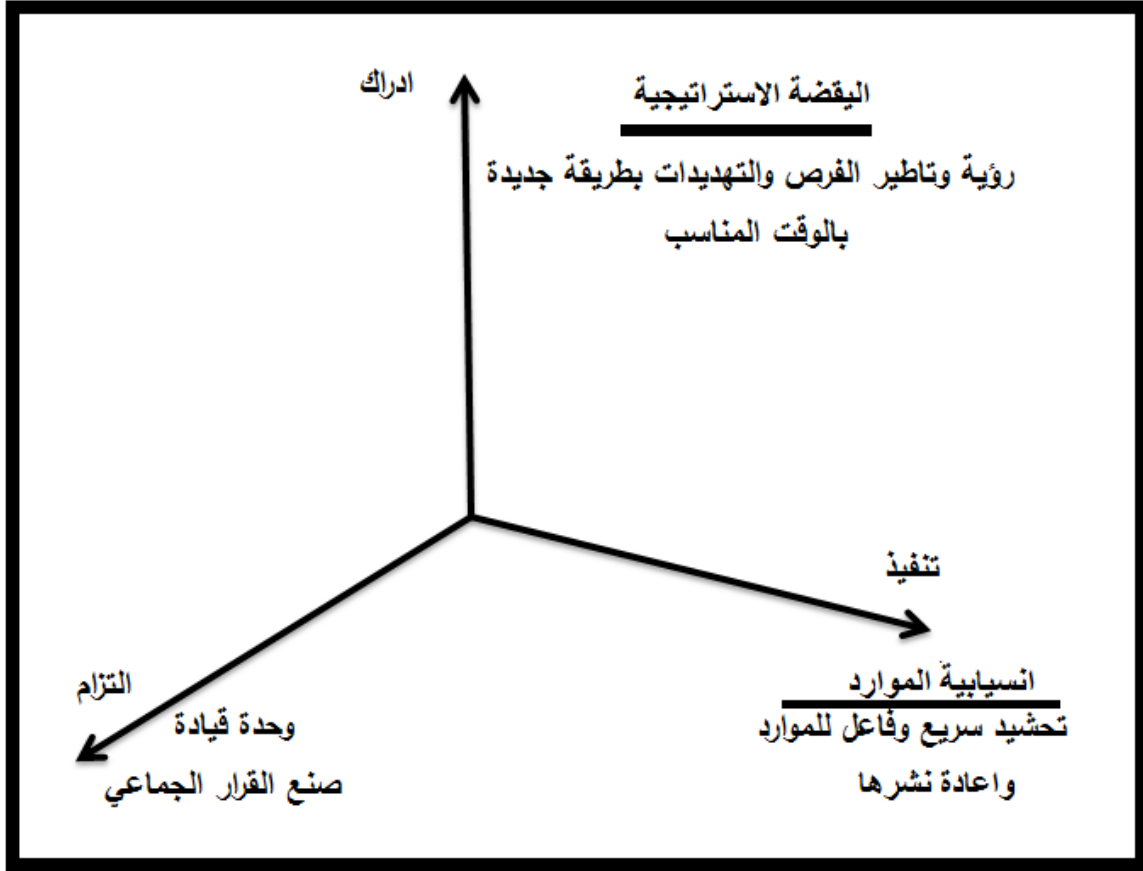
Source: Santala. M,(2009)" Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consultation", Department of Marketing and Management ,Master degree ,Kelsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki school of economics, Espoo, Finland,p56.

#### خامساً : نماذج خفة الحركة الاستراتيجية

##### 1) نموذج (Doz&Kosonen,2006)

يعود هذا النموذج الى (Doz&Kosonen) كونه يعد الاول الذي وضع اسس هذا النموذج، ويرى فيه ان معظم المنظمات تموت ليس بسبب قيامها بالامور بصورة خاطئة بل بسبب انها مستمرة بالقيام على ما اعتادت عليه من اشياء صحيحة لمدة طويلة، فالغرض من هذا النموذج هو يتعين على المنظمات ان تركز بالصورة الاساس على ثلاثة مكونات لخفة الحركة الاستراتيجية والمتمثلة بـ (الادراك، والتنفيذ، والالتزام) والتي يمكن تجسيدها في الشكل (15)، اذ ان هذا النموذج يقدم في حصيلته يد المساعدة الى المنظمات بعض الجوانب المهمة من خلال تكريس جهودها في اتخاذ

اجراءات سريعة وحاسمة وفعالة نحو الاستفادة القصوى من التغيير من اجل المحافظة على التفوق الاستراتيجي رغم التقلبات في السوق و وحدة القيادة (سموعي و احمد، 2016: 91-92).



الشكل (15) انموذج (Doz&Kosonen,2006) لخفة الحركة الاستراتيجية

Source : Doz, Y. & Kosonen M. (2006) , "Fostering strategic Agility in search for Renewed Growth" CKIR Workshop, P:5

## 2) انموذج (Doz&Kosonen,2008)

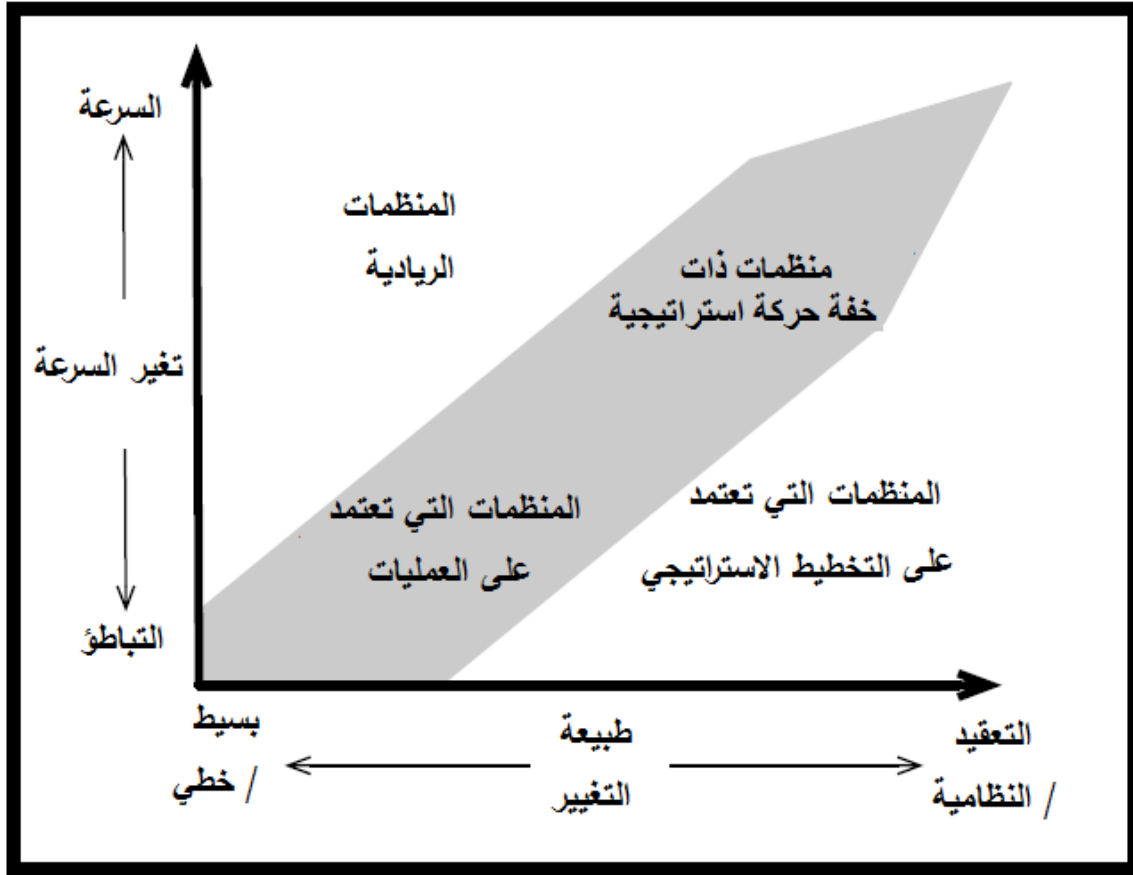
يشير هذا الانموذج الى المسار الذي يتعين على المنظمات أن تتعهد به لكي تتطور من منظمات "تركز على العمليات" إلى منظمات "فاعلة اقتصادياً" وتستمر في النمو في ظل التغيير المعقد والسريع. وعادة ما تكون منظمات تنظيم المشاريع مناسبة لتزدهر في بيئة سريعة ، ولكن لأنها تركز عادة على مخرجات قليلة موجهة فإنها لا تعاني من درجة التعقيد التي تعمل فيها التكتلات الكبيرة.

ومع ذلك ، سيتحولون حتماً إلى التركيز على العمليات عندما تضعهم النتائج الناجحة على مسار النمو الذي يؤدي بهم إلى الازدهار في عالم الاعمال.

وبناء على ذلك ، سيحتاجون إلى تحقيق التوازن بين مستوى عال من المرونة في أعمالهم الأساس من أجل توحيد إجراءاتهم لتسخير التعقيد المدفوع بنموهم. وبالتالي يمكن للمنظمات التي تعمل في القطاعات الناضجة والتي تتمتع باستقرار بعيد الامد، من أجل أن تعتمد فقط على التخطيط الاستراتيجي وحده لتحقيق النمو المستدام. وبالتالي فإن خفة الحركة الاستراتيجية تشير الى انها إجابة أنيقة تعمل على تكييف استراتيجية المنظمة مع واقع التغيير المعقد الجديد، وبالتالي فإن تنفيذها الفعال يبقى أكثر تعقيداً، ولكي تكون المنظمات رشيقة استراتيجياً ، يتعين عليها أن تحقق توازناً بين المرونة والالتزام. هذا ما يسميه (Doz&Kosonen) بخفة الحركة الاستراتيجية. إذ من خلال الإبقاء على الكثير من الخيارات تتضمن الهياكل المرنة للغاية في الأعمال الأساس، الامر الذي يمكن أن يمنع المنظمات من تقديم هذا النوع من الالتزام بالموارد اللازمة لتحقيق ميزة كبيرة على المنافسين. ومن ناحية أخرى يمكن أن يؤدي التخطيط بعيد الامد إلى تعرض المنظمات الى الجمود وجعلها معرضة بشكل خاص للانقطاعات. ونتيجة لذلك فإن خفة الحركة الاستراتيجية تختلف عن تطوير الأعمال في الوقت المحدد، كما تحتاج إلى أن تستمر في التغيير مع مرور الزمن من أجل تعزيز قدرة المنظمة على الاستمرار في مكافحة التهديدات والمنافسة المحتدمة التي تواجهها.

وهناك معضلة أخرى حول خفة الحركة الاستراتيجية تتعلق بالاستجابة السريعة اللازمة لتحقيق سلوكيات "الإحساس والاستجابة" الفعالة في بيئة سريعة التغيير. إذ إن اتخاذ خيارات سريعة في ظل ظروف غير مؤكدة ومعقدة يمكن أن يولد الكثير من الأخطاء، في حين أن الكثير من الوقت الذي يتم إنفاقه على توضيح وتنظير الإشارات الخارجية يمكن أن يجعل الشركة تفوت الفرص

(Audran,2011:48-49). وكما موضح في الشكل (16)



الشكل (16) انموذج (Doz&Kosonen,2008) لخفة الحركة الاستراتيجية

Source: Audran, A. (2011). Strategic agility: a winning phenotype in turbulent environments.environments(Master of Science in Management, Economics and Industrial Engineering), Politecnico Di Milano, Scuola di Ingegneria dei Sistemi.p 48.

### (3) انموذج (Hall,2009)

يمكن أن تتخذ خفة الحركة الاستراتيجية مجموعة متنوعة من النماذج المصممة وفقاً لظروف السوق المختلفة والاعراض الاستراتيجية المختلفة . النموذج الاول (التحسين المستمر) . و النموذج الثاني (اختراق الاسواق) ويمكن تحقيق هذين الشكلين من خلال القدرات الديناميكية والروتينيات المألوفة والمتكررة ، والتقاط الخبرات التي تم تطويرها مع مرور الوقت ، التي تعكس

التحليل المعقد ، والتخطيط ، وتتابع التنفيذ . اما النموذج الثالث (الاعدادات المبتكرة) . والنموذج الرابع (الارتجال الجذري) فيمكن تحقيقهما من خلال القدرات الديناميكية والروتينية التي يتم تطويرها بطريقة بسيطة ، وتسترشد بقواعد بسيطة ، ومصممة لاستيعاب التعقيد . كلاً من الشكل الاول والشكل الثالث يبينان على تقنيات الشركة الداعمة ويعززان أو يطبقان نقاط القوة الحالية . والغرض من هذه النماذج من خفة الحركة الاستراتيجية هو زيادة وتوسيع المقدرات التنظيمية الحالية . في المقابل فإن كلاً من النموذج الثاني و النموذج الرابع يؤكدان على التحولات التكنولوجية، والقيام على نحو متبادل بالاستجابة السريعة للتحولات المنقطعة في السوق . والقصد من هذه النماذج الأخيرة من خفة الحركة الاستراتيجية أقرب إلى انهاء الابتكارات ضمن المقدرات الموجودة واستبدالها بمقدرات جديدة ومختلفة جداً . ومن القضايا الهامة التي تواجهها الشركة اختيار أفضل نموذج من نماذج خفة الحركة الاستراتيجية للاحتياجات الاستراتيجية القائمة والاعتراف بالحاجة إلى تغيير النماذج مع تحول الظروف . ( 18 : 2013 , Abu-Radi ; 19-20 : 2009 , Hall & Beck )، وكما هو موضح في الشكل (17).

تطور السوق		السرعة العالية، والاسواق المضطربة	
<p><b>الانموذج ٣ الاعدادات المبتكرة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* القدرة الرشيقية الديناميكية</li> <li>* امتصاص التعقيد</li> <li>* تعزيز الكفاءة الاستراتيجية التي تجعل نقاط القوة الحالية أكثر فاعلية، وسهولة في تطبيق التطبيقات الحديثة</li> <li>* القيمة المقترحة ذاتها - ووسائل مختلفة</li> </ul>	<p><b>الانموذج ١ التحسين المستمر</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* استمرار اجراءات القدرة الديناميكية</li> <li>* انخفاض التعقيد</li> <li>* التعزيز المستمر للكفاءة الاستراتيجية</li> <li>* رعاية وتطوير نقاط القوة الحالية</li> <li>* القيمة المقترحة ذاتها - الوسائل ذاتها</li> </ul>	<p>التكنولوجيا المستدامة والتحولات المجانية</p>	<p>القضية الاستراتيجية</p>
<p><b>الانموذج ٣ الارتجال الجذري</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* وحدات القدرة الديناميكية الرشيقية</li> <li>والوحدات الفرعية</li> <li>* امتصاص التعقيد</li> <li>* الكفاءات الاستراتيجية الهدامة التي تزيد التنوع، وعدم القدرة على التنبؤ بالاجراءات الاستراتيجية</li> <li>* اقتراح القيمة الجديدة للاسواق الجديدة - والوسائل الجديدة</li> </ul>	<p><b>الانموذج ٢ اختراق الاسواق</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* وحدات القدرة الديناميكية المستمرة</li> <li>والوحدات الفرعية</li> <li>* انخفاض التعقيد</li> <li>* الكفاءات الاستراتيجية الهدامة التي تقوم على اساس القيمة المضافة</li> <li>* اقتراح القيمة الجديدة للاسواق الجديدة- واتباع نفس الوسيلة</li> </ul>		

الشكل (17) انموذج (Hall,2009) لخفة الحركة الاستراتيجية

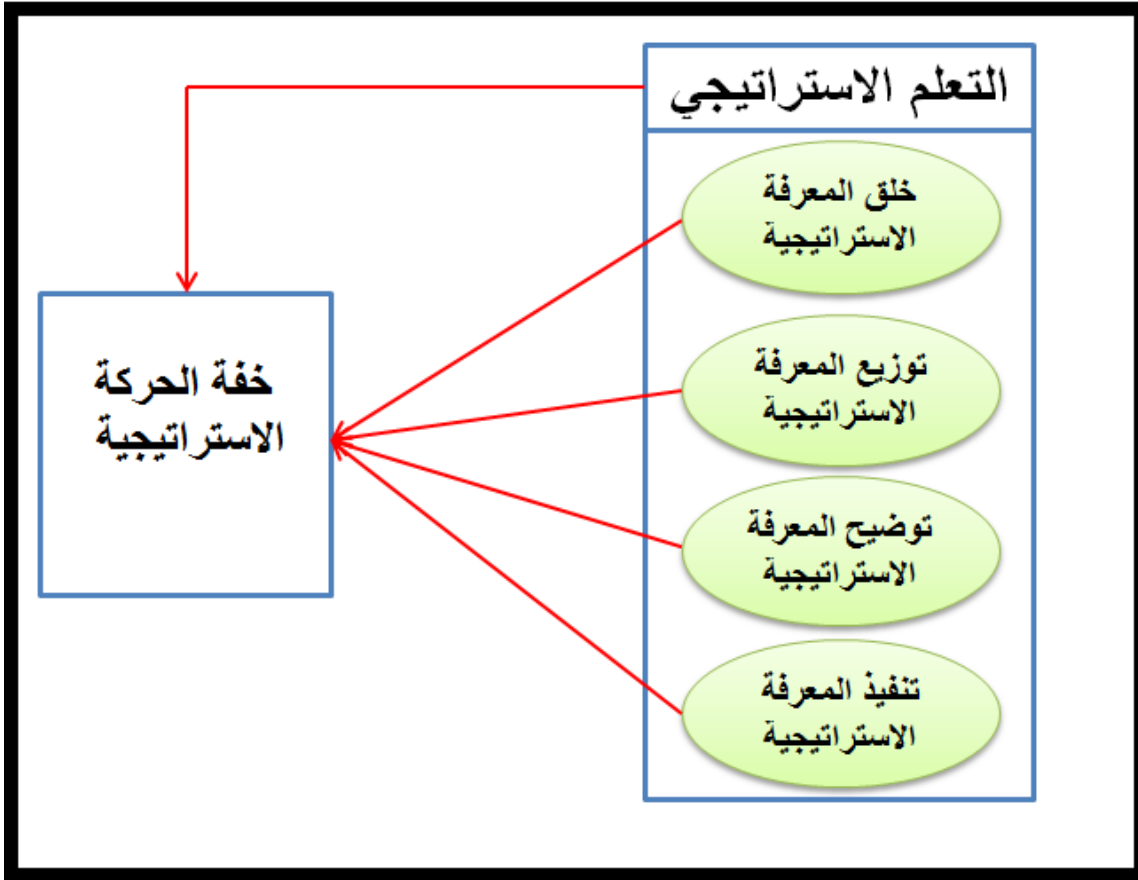
Source : Hall , Cynthia A. L. & Beck , Tammy E. , (2009) , Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment, Aldershot UK: Ashgate Publishing , p.20 .

#### (4) انموذج (Idris & AL-Rubaie , 2013)

يعتبر هذا النموذج من النماذج المهمة التي قامت بقياس مفهومين هما التعلم الاستراتيجي وخفة الحركة الاستراتيجية، اذ قام (Idris & AL-Rubaie) بقياس تأثير ابعاد التعلم الاستراتيجي في خفة الحركة الاستراتيجية، فالغرض من هذا الانموذج هو قياس تأثير ابعاد التعلم الاستراتيجي والمتمثلة بـ



(إنشاء المعرفة الاستراتيجية ، توزيع المعرفة الاستراتيجية ، تفسير المعرفة الاستراتيجية ، والتنفيذ الاستراتيجي للمعرفة) في خفة الحركة الاستراتيجية ، واستنتج ان هذا الانموذج يعزز قدرة التعلم الاستراتيجي على مساعدة المنظمات في صياغة الاستراتيجيات من اجل تحقيق هدفها الاسمي (Idris & AL-Rubaie:2013: 72). وكما هو موضح في الشكل (18).



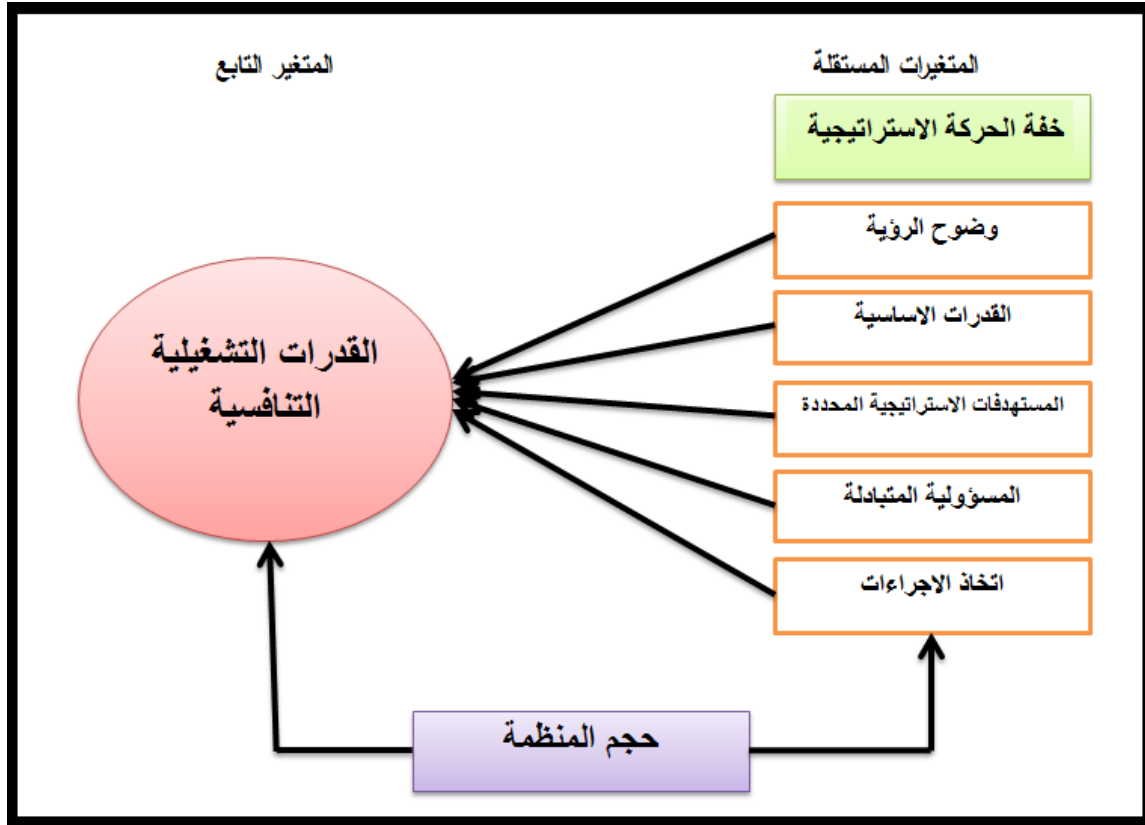
الشكل (18) انموذج (Idris & AL-Rubaie , 2013) لخفة الحركة الاستراتيجية

Source : Idris W. M. & AL-Rubaie M. T. , 2013 “ Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility” , Journal of Management and Strategy , Vol. 4, No. 2 , p: 72

(5) انموذج (Abu-Radi , 2013)

طور هذا النموذج من قبل (Abu-Radi) في اطروحة الموسومة أثر خفة الحركة الاستراتيجية على القدرات التشغيلية التنافسية في مستشفيات القطاع الخاص في الأردن ، ان الغرض من هذا الانموذج

هو قياس خفة الحركة الاستراتيجية بابعادها المتمثلة ب (وضوح الرؤية ، والقدرات الاساسية ، المستهدفات الاستراتيجية المحددة ، المسؤولية المتبادلة ، واتخاذ الاجراءات) في القدرات التشغيلية التنافسية، وتوصل هذا الانموذج الى ان لخفة الحركة الاستراتيجية تأثير كبير على قدرة العمليات التنافسية في المستشفيات الخاصة الأردنية. وهذا ما بينه الشكل (19).



الشكل (19) انموذج (Abu-Radi , 2013) لخفة الحركة الاستراتيجية

Source: Abu-Radi , Samer , (2013) , Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals , Thesis submitted in partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of master in Business Administration , Faculty of Business , Middle East University, p7.

# الفصل الثالث

الجانب العملي للدراسة

## المبحث الاول

### اختبار مقاييس الدراسة

#### تمهيد:-

تم توزيع (145) استبانة على مجموعة من المصارف الاهلية في محافظات الفرات الأوسط ، و وشمل التوزيع (مدير المصرف، ونائب المدير، ورؤساء الاقسام )، ومن ثم جمع البيانات وتبويبها وتصنيفها وادخالها في البرنامج الاحصائي SPSS vr. 24 والبرنامج الاحصائي AMOS vr. 24 و استعملت الدراسة برنامج اكسل (Excel)، وفيما يتعلق بالاساليب الاحصائية المستخدمة فقد انقسمت الى قسمين هما الاحصاء الوصفي الذي يتمثل بالرسوم البيانية والتكرارات والنسب والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وغيرها. اما القسم الثاني فهو الاحصاء التحليلي الذي يتمثل بنماذج الانحدار والارتباط والتحليل العاملي التوكيدي واختباري t و F ومصداقية وثبات الاستبانة. ولغرض تسهيل عملية التحليل الاحصائية تم التعويض عن المتغيرات الداخلة في الدراسة بمجموعة من الرموز والاختصارات الموضحة في الجدول (8)

الجدول (8) ترميز محاور استبانة الاستبانة

الرمز	الابعاد	المتغيرات	المحاور
KNRE	آليات التعلم لتحديد المعرفة	آليات التعلم التنظيمي (ORLE)	المحور الاول
KNAS	آليات التعلم لامتناس المعرفة		
KNEX	آليات التعلم لاستثمار المعرفة		
STSE	الحساسية الاستراتيجية	خفة الحركة الاستراتيجية (STAG)	المحور الثاني
COCO	الالتزام الجماعي		
REFL	انسيابية الموارد		

#### أولاً: -تحليل التوزيع الطبيعي

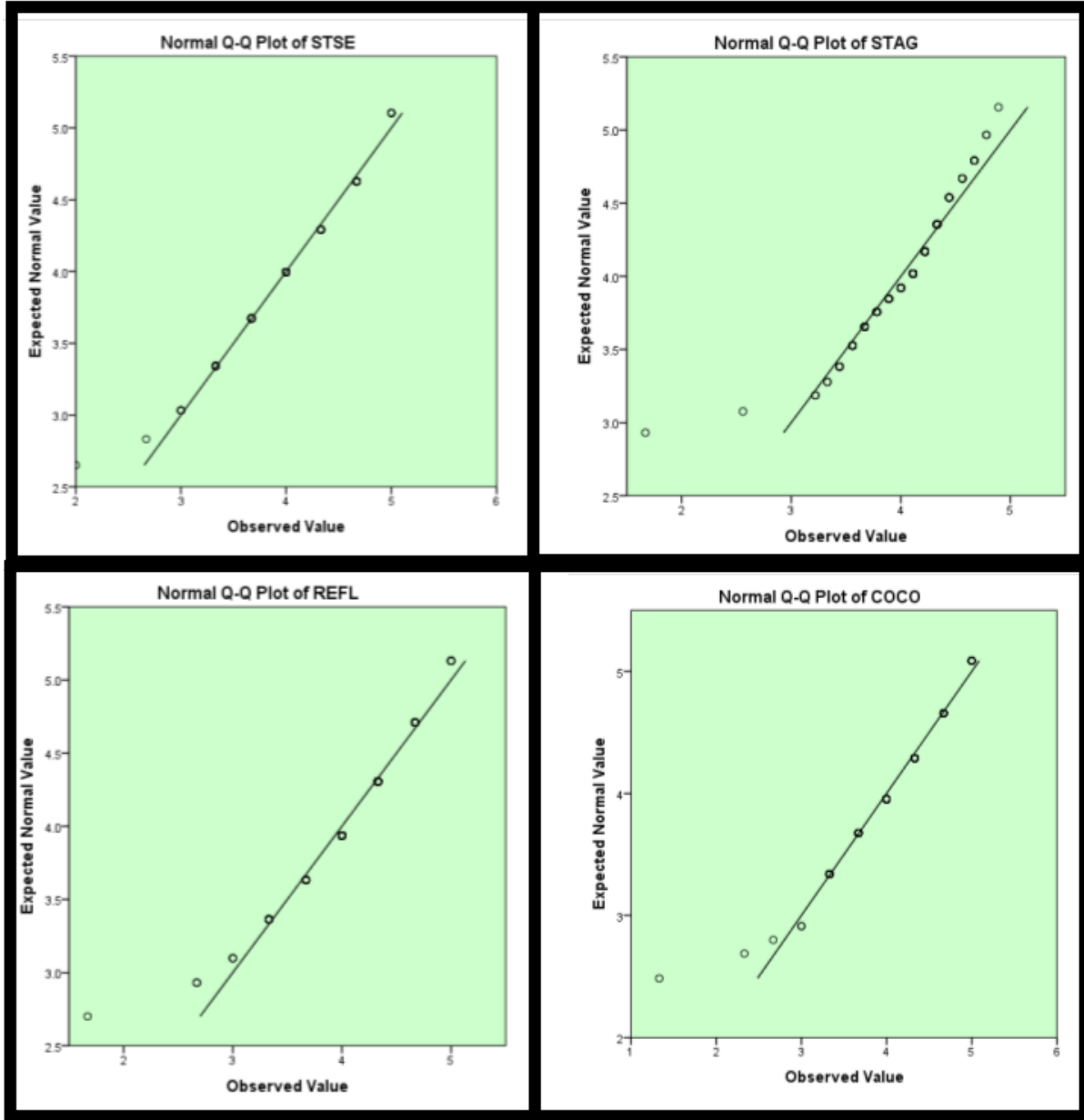
من الافتراضات الواجب توفرها عند استخدام تحليل الانحدار الخطي او اسلوب المعادلة النمذجة الهيكلية SEM هو التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، ويمكن التحقق من هذا الافتراض من خلال استعمال اختبار يدعى Q-Q plot فاذا كانت القيم قريبة من الخط المائل الواقع في منتصف

الرسم دل ذلك على ان التوزيع هو توزيع طبيعي اما اذا كانت بعيدة جدا دل ذلك عدم طبيعية البيانات. لقد رسم الباحث باستعمال البرنامج الاحصائي SPSS vr.24 اشكال Q-Q plot للابعد والمحاور المستعملة في البحث والتي بينت ان توزيع البيانات هو فعلا توزيع طبيعي وهو دليل على توفر الافتراض في هذا الخصوص، اذ يوضح الجدول (9) التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، بينما الشكل (20) يوضح طبيعة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

الجدول (9) التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
آليات التعلم لتحديد المعرفة	.129	145	P>0.05	.951	145	P>0.05
آليات التعلم لامتصاص المعرفة	.153	145	P>0.05	.949	145	P>0.05
آليات التعلم لاستثمار المعرفة	.103	145	P>0.05	.968	145	P>0.05
آليات التعلم التنظيمي	.084	145	P>0.05	.966	145	P>0.05
الحساسية الاستراتيجية	.127	145	P>0.05	.946	145	P>0.05
الالتزام الجماعي	.144	145	P>0.05	.926	145	P>0.05
انسيابية الموارد	.183	145	P>0.05	.917	145	P>0.05
خفة الحركة الاستراتيجية	.149	145	P>0.05	.899	145	P>0.05

يبين الجدول اعلاه ان جميع نتائج اختبار طبيعة التوزيع الطبيعي هي اعلى من (0.05) وهذا يدل على طبيعة البيانات، وانه يمكن تعميم النتائج التي حصلت عليها الدراسة على المجتمع باكتملة.



الشكل (20) طبيعة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

### ثانياً: -التحليل العاملي التوكيدي

ان تحديد النماذج المناسبة التي تمتلك قدرة على كشف علاقات الترابط بين محاور ومتغيرات اي بحث علمي يتم من خلال مجموعة من الاساليب الاحصائية ومن تلك الاساليب نمذجة المعادلة الهيكلية SEM التي استخدمت مؤخرًا بشكل مكثف في اغلب البحوث الادارية لما

تمتلكه من قدرة في تفسير وتحليل البيانات المتعلقة بها. ويسمى هذا الأسلوب أحيانا بمعادلة النمذجة الهيكلية ويندرج ضمنه العديد من الطرق مثل التحليل العاملي Factor Analysis بشقيه الاستكشافي والتوكيدي وتحليل الانحدار Regression Analysis وتحليل المسار Path Analysis.

وبالتالي عند بناء أي نموذج فإنه يتطلب اختبار صحته ودقته إضافة إلى بيان مدى ملائمته لموضوع الدراسة وهذا يتم من خلال استخدام التحليل العاملي التوكيدي والذي بدوره يحتوي على نوعين من المتغيرات هما المتغيرات الكامنة latent variable متمثلة بإبعاد الاستبانة المفترضة ، والمتغيرات المقاسة أو الداخلية Endogenous متمثلة بفقراتها (الأسئلة). إذ ترتبط هذه الفقرات بالأبعاد باسم متجهة من المتغيرات الكامنة إلى المتغيرات الداخلية. وغالبا ما تستخدم معايير لغرض التحقق من العلاقة بين المتغيرات الداخلة في التحليل والافتراضات المبنية من خلال النموذج وذلك باستخدام تلك المعايير ويمكن قبول النموذج أو رفضه على أساسها. وهناك العديد من المعايير التي يستخدمها الباحثون منها معيار النسبة بين قيمة  $\chi^2$  ودرجات الحرية df ويحسب من خلال قسمة قيمة مربع كاي  $\chi^2$  على درجات الحرية العائدة لها وعند ظهور النتيجة تقارن مع الرقم 5 فإن كانت أقل دل على أن النموذج ملائم وبذلك قبوله والاعتماد عليه في النتائج وإذا كانت أقل من 2 فذلك دليل على أن النموذج مطابق بشكل كبير للبيانات قيد الدراسة. وهناك حزمة معايير تسمى المطابقة المطلقة Absolute Fit Indexes (AFI) وفيها يتم مقارنة مصفوفة التباين Covariate matrix للعينة (المصفوفة الأصلية) مع المصفوفة المحللة من قبل نموذج الباحث ومن الأنواع التابعة لهذه المعايير ما يدعى بالمطابقة المطلقة ، ومعيار حسن المطابقة GFI Goodness of Fit Index وفيه يتم قياس مقدار التباين في المصفوفة المحللة عن طريق نموذج الدراسة وتتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح فإذا كانت القيمة مرتفعة فهو دليل على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة وقد تم تطوير هذا المعيار إلى معيار حسن المطابقة المصحح بدرجات الحرية ويرمز له اختصارا AGFI. ومن المعايير الأخرى هو جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي Root Mean Square Errors of Approximation RMSE ، وهو يعد من المعايير المهمة لجودة المطابقة فإذا كانت قيمته أقل من 0.05 فهو دليل على جودة النموذج

المستخدم ومطابقته تماما لبيانات العينة اما اذا كانت قيمته اقل من 0.08 دل ذلك على جودة النموذج المستخدم ومطابقته بشكل كبير لبيانات العينة.  
ان تحقق جودة المطابقة للنموذج المفترض من خلال التحليل العاملي التوكيدي يؤدي الى اتخاذ قرار بصدق عباراته وفقراته وكذلك صدق ابعاده على ضوء الاوزان الناتجة التي تدعى بمعاملات الصدق او التشبع للفقرات على المتغير الكامن (البعد) وبالتالي فان هذه العبارة لها تاثير في البعد الذي تنتمي اليه.

وفيما يلي سيتم استخراج نتائج التحليل العاملي التوكيدي لكل متغير من متغيرات الدراسة وهي كما يلي: -

### 1- التعلم التنظيمي (ORLE)

لغرض الكشف عن درجات انتماء الفقرات الى ابعادها على وفق المعايير المذكورة سابقا سيتم بناء مخططات التحليل العاملي التوكيدي وايجاد قيم المعايير والحكم بصلاحيته من عدمها.

#### ❖ مخطط الفقرات التابعة للتعلم التنظيمي (ORLE)

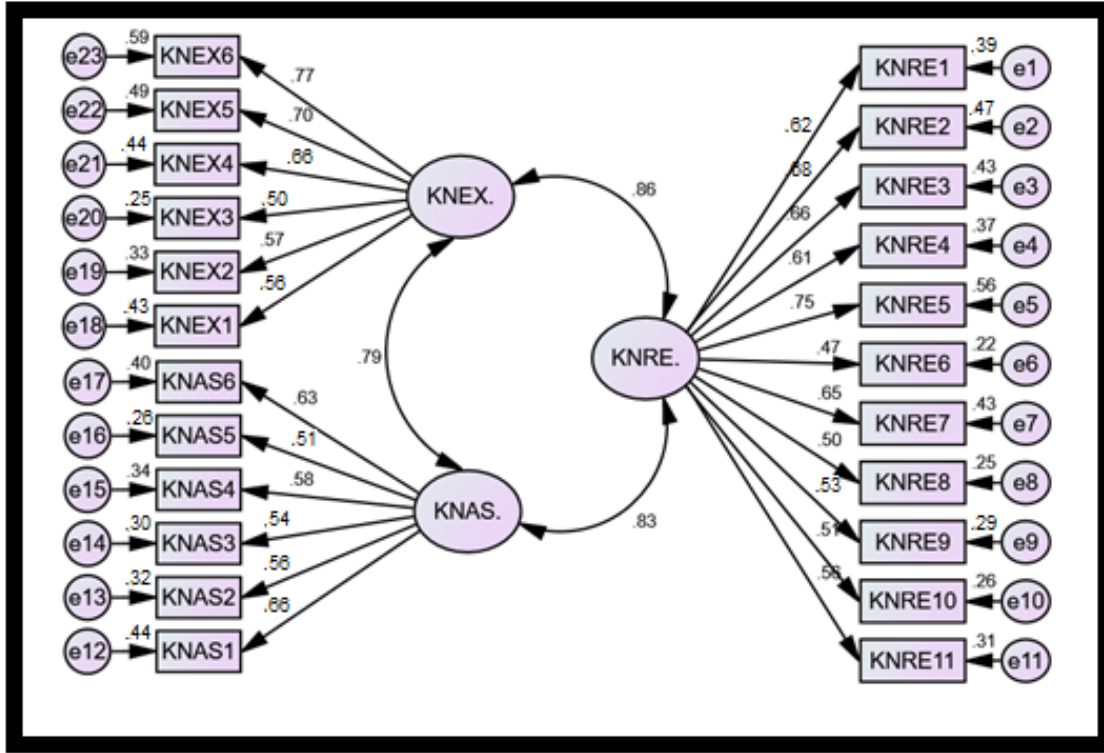
من خلال البرنامج الاحصائي AMOS vr.24 صممت الدراسة مخطط التحليل العاملي التوكيدي لبناء نموذج الفقرات التابعة لابعاد التعلم التنظيمي (ORLE) اضافة الى ايجاد معايير جودة المطابقة التي اعتمدها الباحث عليها، وكما في الجدول (10).

الجدول (10) معايير جودة النموذج وقرار الباحث

المؤشر	قيمة المؤشر	المقارنة	قرار الباحث بقبول النموذج
مربع كاي / درجات الحرية ( $X^2/ df$ )	$392.880/277=1.73$	اقل من 5	مقبول
جودة المطابقة (GFI)	0.820	اكبر من 0.50	مقبول
مؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI)	0.780	اكبر من 0.50	مقبول
جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.00	اقل من 0.08	مقبول



ان قيم المعايير في الجدول (10) تشير الى قبول النموذج المقترح، اي ان الفقرات التابعة لكل بعد من الابعاد تنتمي بدرجات مختلفة وبالتالي قدرتها على قياسها بشكل خاص والمحور بشكل عام. بينما الشكل (21) يوضح المخطط البنائي الذي صمم من قبل الباحث اعتمادا على البرنامج الاحصائي AMOS vr.24 لفقرات وابعاد محور التعلم التنظيمي (ORLE)



الشكل (21) المخطط البنائي التوكيدي لمحور التعلم التنظيمي

يوضح الشكل (21) ان هناك قيم مختلفة للفقرات في تفسير الابعاد التي تنتمي اليها وذلك واضح من خلال الاسهم المتجهة من الابعاد الى الفقرات وهذا يعني انها تفسر محور التعلم التنظيمي بدرجات مختلفة فمن خلال الشكل اعلاه نلاحظ ان هناك قوة في بناء ابعاد محور التعلم التنظيمي ORLE من خلال فقراتها المنتمية اليه والممثلة بالقيم اعلى الخطوط المستقيمة المتجهة من الابعاد نحو الفقرات .

من الشكل (21) نستنتج ان قوة مشاركة الفقرة الاولى KNRE1 بلغت 0.62 في تفسير البعد KNRE بمعنى اخر ان ارتفاع قيمة الفقرة KNRE1 بمقدار 0.62 من الانحراف

المعياري يؤدي الى ارتفاع قيمة البعد KNRE بمقدار انحرافا معياريا واحدا، ويمكن ان تفسر بقية الفقرات بنفس الاسلوب.

وبالنسبة للقيم الواقعة على الجانب الايسر والايمن من الفقرات فتمثل مربع الارتباط المتعدد او معاملات التحديد لمشاركة الفقرات في تفسير البعد.

ان الجدول (11) يتضمن القيم التقديرية للاوزان الانحدارية المعيارية لكل فقرة من فقرات

الابعاد التابعة لمحور التعلم التنظيمي المقدره باستخدام طريقة الامكان الاعظم Maximum MLE Likelihood Estimates

الجدول (11) القيم التقديرية للاوزان الانحدارية المعيارية لكل فقرة

			Estimate
KNRE1	<---	KNRE.	.622
KNRE2	<---	KNRE.	.684
KNRE3	<---	KNRE.	.659
KNRE4	<---	KNRE.	.611
KNRE5	<---	KNRE.	.749
KNRE6	<---	KNRE.	.469
KNRE7	<---	KNRE.	.653
KNRE8	<---	KNRE.	.500
KNRE9	<---	KNRE.	.534
KNRE10	<---	KNRE.	.513
KNAS1	<---	KNAS.	.663
KNAS2	<---	KNAS.	.562
KNAS3	<---	KNAS.	.543
KNAS4	<---	KNAS.	.583
KNAS5	<---	KNAS.	.511
KNAS6	<---	KNAS.	.631
KNEX1	<---	KNEX.	.562
KNEX2	<---	KNEX.	.575
KNEX3	<---	KNEX.	.500
KNEX4	<---	KNEX.	.664
KNEX5	<---	KNEX.	.702
KNEX6	<---	KNEX.	.766
KNRE11	<---	KNRE.	.560

اما قيم مربع الارتباط المتعدد او معاملات التحديد لمشاركة الفقرات في تفسير البعد التابعة لكل فقرة من فقرات الابعاد فهي مضمنة في الجدول (12)

الجدول (12) مربع الارتباط المتعدد او معاملات التحديد لمشاركة الفقرات في تفسير البعد

	Estimate
KNEX6	.586
KNEX5	.493
KNEX4	.441
KNEX3	.250
KNEX2	.330
KNEX1	.425
KNAS6	.399
KNAS5	.261
KNAS4	.340
KNAS3	.295
KNAS2	.316
KNAS1	.440
KNRE11	.313
KNRE10	.263
KNRE9	.285
KNRE8	.250
KNRE7	.426
KNRE6	.220
KNRE5	.561
KNRE4	.373
KNRE3	.435
KNRE2	.468
KNRE1	.387

## 2- خفة الحركة الاستراتيجية (STAG)

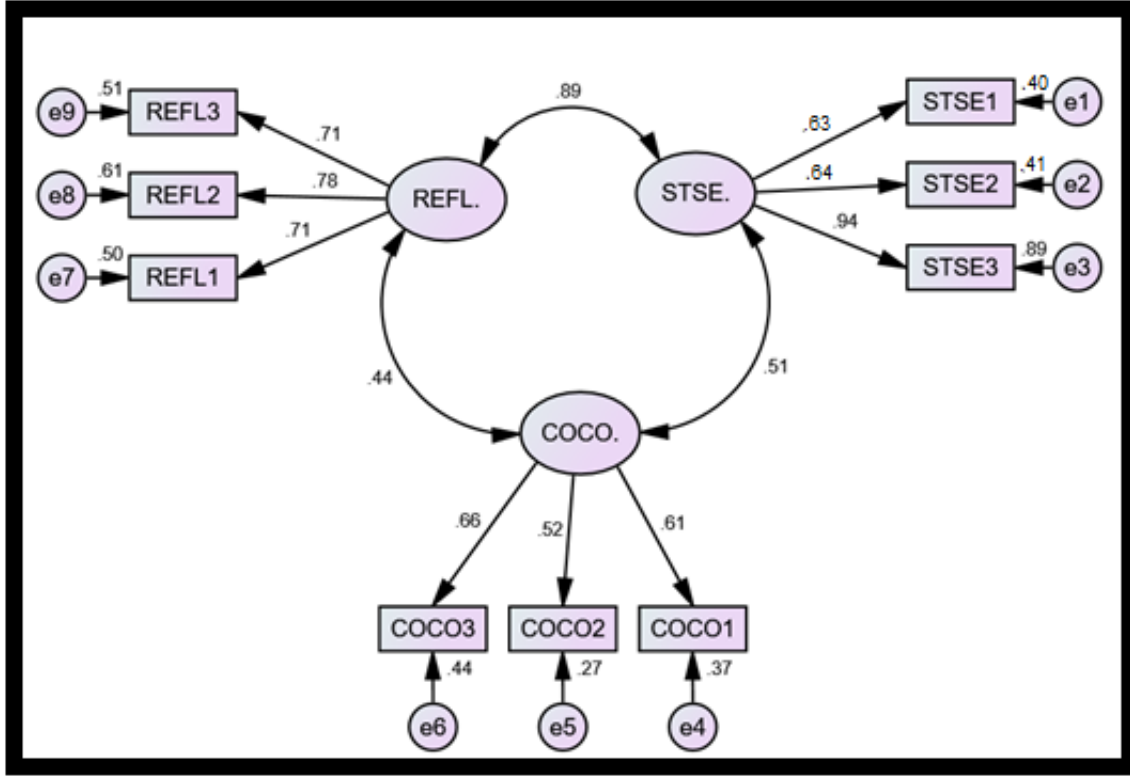
### ❖ فقرات وابعاد محور خفة الحركة الاستراتيجية (STAG)

من خلال البرنامج الاحصائي AMOS vr.24 صمم الباحث مخطط التحليل العاملي التوكيدي لبناء نموذج الفقرات التابعة لابعاد خفة الحركة الاستراتيجية (STAG) اضافة الى ايجاد معايير جودة المطابقة التي اعتمدها الباحث عليها والموضحة في الجدول (13). بينما الشكل (22) يوضح المخطط البنائي الذي صمم من قبل الباحث اعتمادا على البرنامج الاحصائي AMOS vr.24 لفقرات وابعاد محور خفة الحركة الاستراتيجية (STAG)

الجدول (13) معايير جودة النموذج وقرار الباحث

المؤشر	قيمة المؤشر	المقارنة	قرار الباحث بقبول النموذج
مربع كاي/ درجات الحرية ( $X^2/ df$ )	$51.133/ 24 = 2.13$	اقل من 5	مقبول
جودة المطابقة (GFI)	0.93	اكبر من 0.50	مقبول
مؤشر حسن المطابقة المصحح (AGFI)	0.87	اكبر من 0.50	مقبول
جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.00	اقل من 0.08	مقبول

ان قيم المعايير في الجدول (13) تشير الى قبول النموذج المقترح من قبل الباحث اي ان الفقرات التابعة لكل بعد من الابعاد تنتمي بدرجات مختلفة وبالتالي قدرتها على قياسها بشكل خاص والمحور بشكل عام.



الشكل (22) المخطط البنائي التوكيدي لمحور خفة الحركة الاستراتيجية

يوضح الشكل (22) ان هناك قيم مختلفة لل فقرات في تفسير الابعاد التي تنتمي اليها وذلك واضح من خلال الاسهم المتجهة من الابعاد الى الفقرات وهذا يعني انها تفسر محور خفة الحركة الاستراتيجية بدرجات مختلفة من الشكل اعلاه نلاحظ ان هناك قوة في بناء ابعاد محور خفة الحركة الاستراتيجية STAG من خلال فقراتها المنتمية اليه والممثلة بالقيم اعلى الخطوط المستقيمة المتجهة من الابعاد نحو الفقرات .

من الشكل (22) نستنتج ان قوة مشاركة الفقرة الاولى STSE1 بلغت 0.63 في تفسير بعد الحساسية الاستراتيجية STSE بمعنى اخر ان ارتفاع قيمة الفقرة STSE1 بمقدار 0.64 من الانحراف المعياري يؤدي الى ارتفاع قيمة البعد STSE بمقدار انحرافا معياريا واحدا، ويمكن ان تفسر بقية الفقرات بنفس الاسلوب.

وبالنسبة للقيم الواقعة على الجانب الايسر والايمن من الفقرات فتمثل مربع الارتباط المتعدد او معاملات التحديد لمشاركة الفقرات في تفسير البعد.

ان الجدول (14) يتضمن القيم التقديرية للاوزان الانحدارية المعيارية لكل فقرة من فقرات الابعاد التابعة لمحور خفة الحركة الاستراتيجية المقدر باستخدام طريقة الامكان الاعظم MLE :Maximum Likelihood Estimates

الجدول (14) القيم التقديرية للاوزان الانحدارية المعيارية لكل فقرة

			Estimate
STSE1	<---	STSE.	634.
STSE2	<---	STSE.	.636
STSE3	<---	STSE.	.942
COCO1	<---	COCO.	.607
COCO2	<---	COCO.	.518
COCO3	<---	COCO.	.663
REFL1	<---	REFL.	.707
REFL2	<---	REFL.	.779
REFL3	<---	REFL.	.712

اما قيم مربع الارتباط المتعدد او معاملات التحديد لمشاركة الفقرات في تفسير البعد التابعة لكل فقرة من فقرات الابعاد فهي مضمنة في الجدول (15)

الجدول (15) مربع الارتباط المتعدد او معاملات التحديد لمشاركة الفقرات في تفسير البعد

	Estimate
REFL3	.506
REFL2	.606
REFL1	.500
COCO3	.440
COCO2	.269
COCO1	.369
STSE3	.886
STSE2	.405
STSE1	.402

## ثالثاً: - مصداقية وثبات الاستبانة

## • ثبات المقياس

ان مصداقية وثبات استبانة الاستبانة من المتطلبات المهمة كونها تؤدي الى امكانية تعميم نتائجها من حيز العينة المدروسة الى حيز المجتمع بشكل عام ولذلك تستخدم عدة معايير وطرق للتحقق منها ومن تلك المعايير والاكثرها استعمالا هو معامل الفا كرونباخ الذي تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، وقيمه تدل على مقدار قوة وثبات ومصداقية اسئلة الاستبانة حيث استخرج الباحث قيم معامل الفا كرونباخ وضمنها في الجدول (16)

الجدول (16) معاملات الفا كرونباخ

المحاور	المتغيرات	الابعاد	الفقرات	الفا كرونباخ للابعاد	معامل الصدق للابعاد	الفا كرونباخ للمتغيرات	معامل الصدق للمتغيرات	الفا كرونباخ للدراسة ككل	معامل الصدق للدراسة ككل
المحور الاول	آليات التعلم التنظيمي	آليات التعلم لتحديد المعرفة	11	0.91	0.954	0.97	0.985	0.96	0.980
		آليات التعلم لامتصاص المعرفة	6	0.74	0.860				
		آليات التعلم لاستثمار المعرفة	6	0.75	0.866				
المحور الثاني	خفة الحركة الاستراتيجية	الحساسية الاستراتيجية	3	0.78	0.825	0.82	0.906	0.96	0.980
		الالتزام الجماعي	3	0.72	0.849				
		انسيابية الموارد	3	0.74	0.800				

يتضح من خلال الجدول (16) واعتمادا على قيم معامل الفا كرونباخ ان استبانة الاستبانة تتصف بالثبات والمصداقية، وبالتالي يمكن اعتماد هذه الاستبانة والنتائج التي تفرزها وتعميمها من العينة الى المجتمع .

$$\sqrt{\text{معامل الصدق}} = \text{معامل الثبات}$$

## المبحث الثاني

### عرض وتحليل مستوى أهمية متغيرات الدراسة

يتناول هذا المبحث الاحصاء الوصفي لمتغيرات وابعاد وفقرات الدراسة، الامر الذي يتطلب الحاجة الى استعمال مجموعة من الاساليب الاحصائية من اجل احتساب التكرارات والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ثم الأهمية النسبية لمستوى استجابة أفراد عينة المصارف الاهلية على محاور الاستبانة

وقد تم تحديد مستوى الاستجابة في ضوء المتوسطات الحسابية المحسوبة من خلال تحديد انتمائها إلى أي فئة من الفئات الواردة في الجدول (17)<sup>1</sup>.

الجدول (17) معيار المقارنة لمستوى آليات التعلم التنظيمي وخفة الحركة الاستراتيجية

طول الفئة	اتجاه الاجابة
1.80-1	منخفض جداً
2.60-1.81	منخفض
3.40-2.61	معتدل
4.20-3.41	مرتفع
5.00-4.21	مرتفع جداً

### أولاً: - التعلم التنظيمي ORLE

من اجل استخراج الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والاهمية النسبية لفقرات الدراسة تم الاستعانة بالحقيبة الإحصائية (SPSS vr. 20).

#### • البُعد الأول: - (آليات التعلم لتحديد المعرفة) : KNRE

تشير النتائج الواردة في الجدول (18) أن هناك اتفاق إيجابي لبُعد آليات التعلم لتحديد المعرفة وذلك من خلال اتفاق (81%) من عينة المبحوثين بوسط حسابي مرتفع بلغ (4.07)

<sup>1</sup> بما أن استبانة الدراسة تعتمد على تدرج ليكرت الخماسي فان هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية لمتغيري الدراسة، وتحدد الفئة من خلال إيجاد المدى " R " (الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس)، ومن ثم قسمة الفرق بين حدي المقياس على عدد الفئات وحسب متغيرات الدراسة وكما يلي:

$$R=5-1=4$$

$$L = \frac{4}{5} = 80\%$$

ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات لإيجاد طول الفئة " L "



وبانحراف معياري إلى (0.436) وبمعامل اختلاف مساوي إلى (11%) وباتجاه إجابة نحو الاتفاق. ولعل أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هي الفقرة الرابعة التي احتلت المرتبة الأولى من بين الفقرات والخاصة بـ (KNRE4) بوسط حسابي بلغ (4.19) وبانحراف معياري قدره (0.720) أي بمعامل اختلاف بلغ (17%). وجاءت الفقرة الأولى بالمرتبة الأخيرة كونها حصلت على أدنى وسط حسابي وقدره (3.78) وبانحراف معياري بلغ (0.740) والخاصة بـ (KNRE1) وبمعامل اختلاف قدره (20%).

الجدول (18) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية للبعد

آليات التعلم لتحديد المعرفة (N = 145)

رمز الفقرة	لا اتفق تماما	لا اتفق	لا	غير متأكد	اتفق	اتفق تماما	الوسط الحسابي	المعيار المعياري	معامل الاختلاف % <sup>2</sup>	اتجاه الاجابة	الأهمية النسبية % <sup>3</sup>	ترتيب
KNRE1	0	9	32	86	18	18	3.78	0.740	20	مرتفع	76	11
	0	6.2	22.1	59.3	12.4	12.4						
KNRE2	0	2	25	76	42	42	4.09	0.716	18	مرتفع	82	6
	0	1.4	17.2	52.4	29.0	29.0						
KNRE3	0	4	32	62	47	47	4.05	0.811	20	مرتفع	81	8
	0	2.8	22.1	42.8	32.4	32.4						
KNRE4	0	1	23	68	53	53	4.19	0.720	17	مرتفع	84	1
	0	0.7	15.9	46.9	36.6	36.6						
KNRE5	0	1	26	64	54	54	4.18	0.742	18	مرتفع	84	2
	0	0.7	17.9	44.1	37.2	37.2						
KNRE6	1	0	26	68	50	50	4.14	0.754	18	مرتفع	83	4
	0.7	0	17.9	46.9	34.5	34.5						
KNRE7	0	0	35	64	46	46	4.08	0.746	18	مرتفع	82	7
	0	0	24.1	44.1	31.7	31.7						
KNRE8	1	6	27	78	33	33	3.94	0.801	20	مرتفع	79	10
	0.7	4.1	18.6	53.8	22.8	22.8						

<sup>2</sup> معامل الاختلاف = الانحراف المعياري / الوسط الحسابي

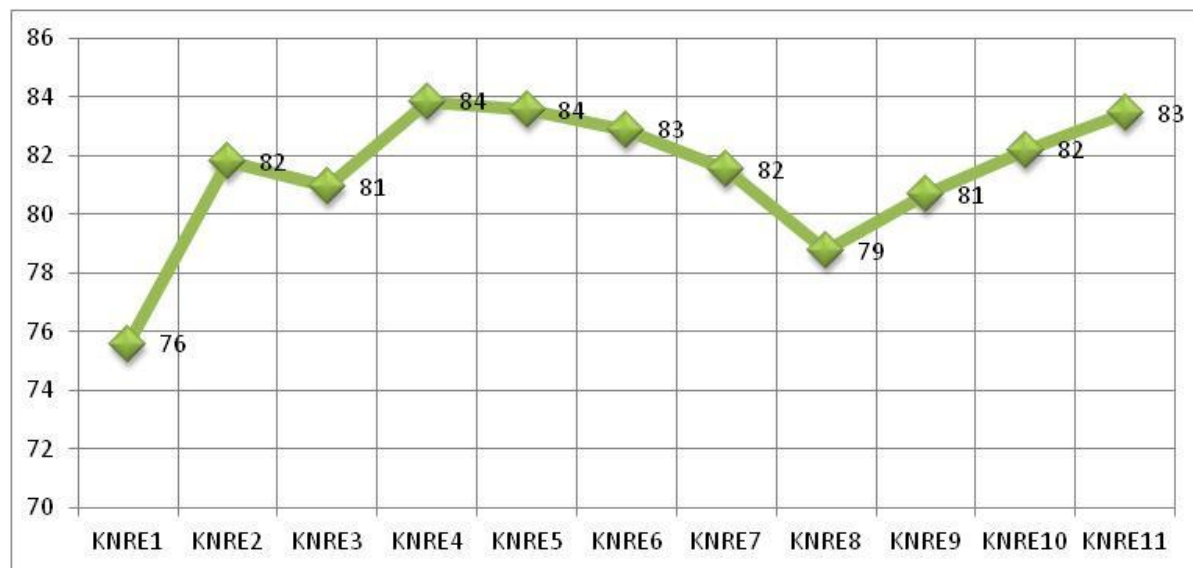
<sup>3</sup> الأهمية النسبية = الوسط الحسابي / أعلى درجة في تدرج ليكرت الخماسي.

<sup>4</sup> (ت) التكرارات

<sup>5</sup> (%) النسبة المئوية

9	81	مرتفع	17	0.691	4.03	34	85	23	3	0	ت	KNRE9
						23.4	58.6	15.9	2.1	0	%	
5	82	مرتفع	16	0.647	4.11	38	86	20	1	0	ت	KNRE10
						26.2	59.3	13.8	0.7	0	%	
3	83	مرتفع	18	0.739	4.17	51	71	20	3	0	ت	KNRE11
						35.2	49.0	13.8	2.1	0	%	
---	81	مرتفع	11	0.436	4.07	466	808	289	30	2	ت	KNRE
						29.2	50.7	18.1	1.9	0.1	%	

والشكل (23) يوضح ترتيب الأهمية النسبية لفقرات بُعد آليات التعلم لتحديد المعرفة، إذ وكما يتضح أن الفقرة (KNRE4) جاءت بالمرتبة الأولى بمستوى أهمية قدره (84%) كونها حصلت على نسبة الأهمية الأعلى مقارنة بالفقرات الأخرى وبوسطها الحسابي الأعلى من بين الفقرات الأخرى، وتليها بالمرتبة الثانية (KNRE5) بأهمية (84%)، ثم الفقرة (KNRE11) بأهمية (83%)، ثم (KNRE6) بأهمية (83%)، ثم (KNRE10) بأهمية (83%)، ثم (KNRE2) بأهمية (82%)، ثم (KNRE7) بأهمية (82%)، ثم (KNRE3) بأهمية (81%)، ثم (KNRE9) بأهمية (81%)، ثم (KNRE8) بأهمية (79%)، ثم (KNRE1) بأهمية (76%).



الشكل (23) ترتيب الأهمية النسبية لفقرات بُعد آليات التعلم لتحديد المعرفة

#### • البُعد الثاني: - آليات التعلم لامتناس المعرفة (KNAS)

نلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (19) أن هناك اتفاق إيجابي لبُعد آليات التعلم لامتناس المعرفة وذلك من خلال اتفاق (80%) من عينة الباحثين بوسط حسابي مرتفع بلغ

(3.99) وبانحراف معياري بلغ (0.444) و بمعامل اختلاف (11%) وبتجاه إجابة نحو الاتفاق. ولعل أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هي الفقرة السادسة والخاصة بـ (KNAS6) كونها حصلت على اعلى وسط حسابي وقدره (4.15) وبانحراف معياري بلغ (0.793)، و بمعامل اختلاف قدره (19%)، بينما الفقرة الثانية والخاصة بـ (KNAS2) جاءت بالمرتبة الاخيرة بوسط حسابي قدره (3.89) وبانحراف معياري بلغ (0.688)، و بمعامل اختلاف قدره (18%).

الجدول (19) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية للبعد

آليات التعلم لامتناس المعرفة (N = 145)

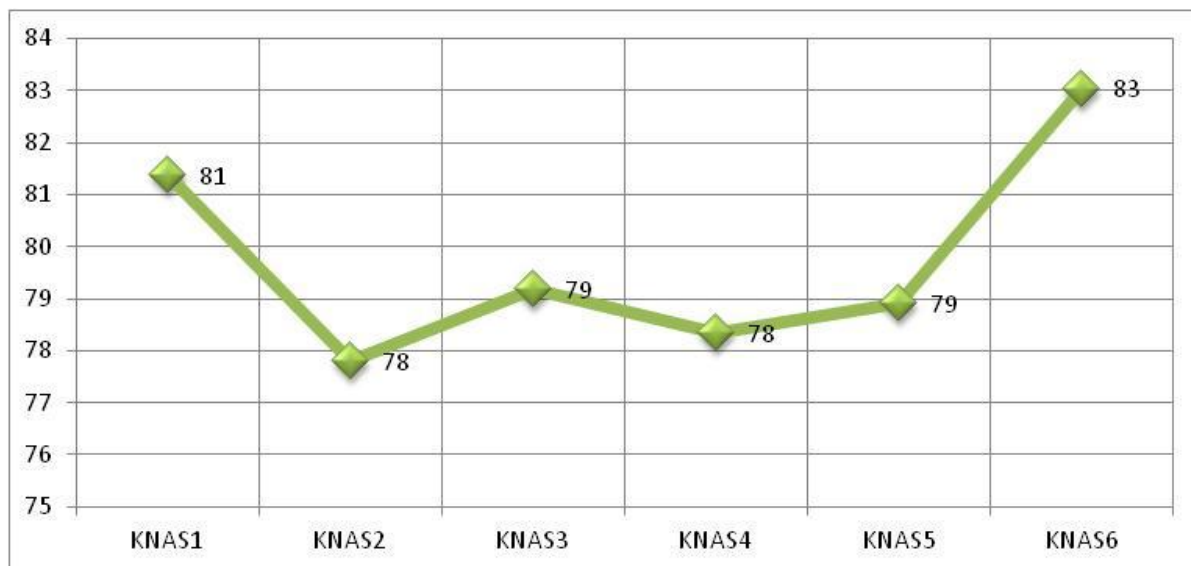
الترتيب	الأهمية النسبية %	اتجاه الإجابة	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما	رمز الفقرة
2	81	مرتفع	17	0.704	4.07	38	82	22	3	0	ت <sup>6</sup> KNAS1
						26.2	56.6	15.2	2.1	0	% <sup>7</sup>
6	78	مرتفع	18	0.688	3.89	24	84	34	3	0	ت KNAS2
						16.6	57.9	23.4	2.1	0	%
3	79	مرتفع	18	0.716	3.96	29	86	25	5	0	ت KNAS3
						20.0	59.3	17.2	3.4	0	%
5	78	مرتفع	20	0.777	3.92	35	66	41	3	0	ت KNAS4
						24.1	45.5	28.3	2.1	0	%
4	79	مرتفع	19	0.753	3.94	36	66	42	1	0	ت KNAS5
						24.8	45.5	29.0	0.7	0	%
1	83	مرتفع	19	0.793	4.15	53	65	24	2	1	ت KNAS6
						36.6	44.8	16.6	1.4	0.7	%
---	80	مرتفع	11	0.444	3.99	215	449	188	17	1	ت KNAS
						24.7	51.6	21.6	2.0	0.1	%

والشكل (24) يوضح ترتيب الأهمية النسبية لفقرات بعد آليات التعلم لامتناس المعرفة،

اذ وكما يتضح ان الفقرة (KNAS6) جاءت بالمرتبة الاولى بمستوى اهمية قدره (83%) كونها حصلت على نسبة الأهمية الاعلى مقارنة بالفقرات الاخرى وبوسطها الحسابي الاعلى من بين الفقرات الاخرى، وتليها بالمرتبة التالية (KNAS1) بأهمية (81%)، ثم الفقرة (KNAS3) بأهمية

<sup>6</sup> ( ت ) التكرارات  
<sup>7</sup> ( % ) النسبة المئوية

(79%)، ثم (KNAS5) بأهمية (79%)، ثم (KNAS4) بأهمية (78%)، ثم (KNAS2) بأهمية (78%).



الشكل (24) ترتيب الأهمية النسبية لفقرات بُعد آليات التعلم لامتصاص المعرفة

#### • البعد الثالث: - آليات التعلم لاستثمار المعرفة ((KNEX))

نلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (20) أن هناك اتفاق إيجابي لبُعد آليات التعلم التعلم لاستثمار المعرفة وذلك من خلال اتفاق (78%) من عينة الدراسة بوسط حسابي مرتفع بلغ (3.88) وبمستوى اجابة مرتفع وبانحراف معياري بلغ (0.496)، وبمعامل اختلاف بلغ (13%) وباتجاه إجابة نحو الاتفاق. ولعل أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هي الفقرة الاولى والخاصة بـ (KNEX1) كونها حصلت على اعلى وسط حسابي من بين الفقرات الاخرى وقدره (4.11) وبانحراف معياري بلغ (0.636) و معامل اختلاف مساوياً لـ (15%). وجاءت بالمرتبة الاخيرة الفقرة الرابعة والخاصة بـ (KNEX4) بوسط حسابي قدره (3.18) وبانحراف معياري مرتفع بلغ (1.128)، وبمعامل اختلاف قدره (35%).

الجدول (20) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية للبعد

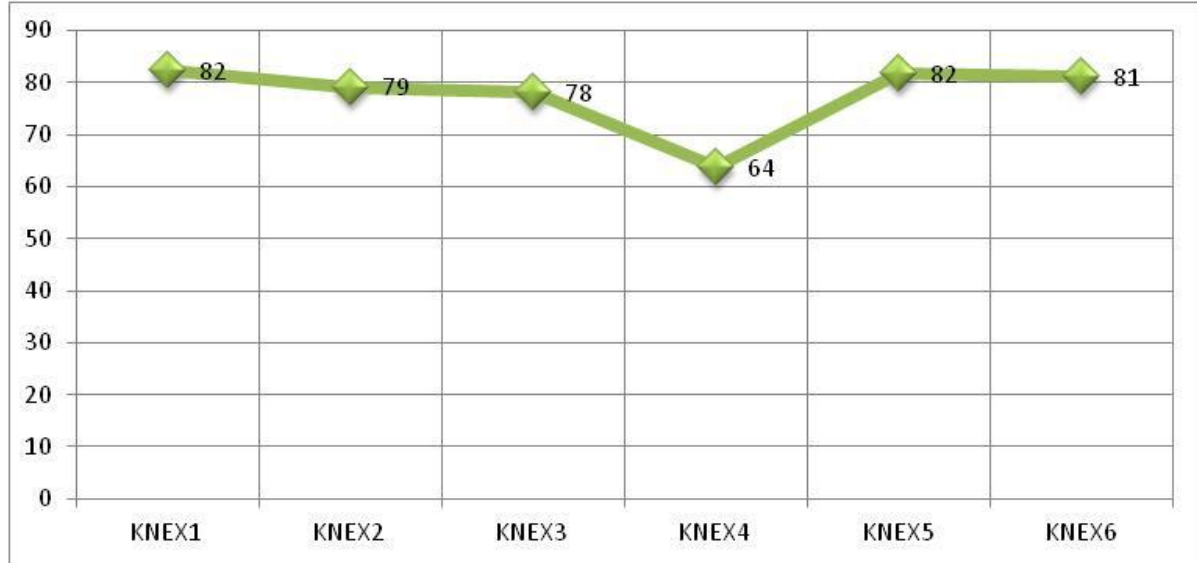
آليات التعلم لاستثمار المعرفة ( $N = 145$ )

الترتيب	النسبية الأهمية %	اتجاه الإجابة	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما	رمز الفقرة	
1	82	مرتفع	15	0.636	4.11	37	88	19	1	0	ت <sup>8</sup>	KNEX1
						25.5	60.7	13.1	0.7	0	% <sup>9</sup>	
4	79	مرتفع	21	0.824	3.96	40	65	34	6	0	ت	KNEX2
						27.6	44.8	23.4	4.1	0	%	
5	78	مرتفع	22	0.849	3.91	39	61	38	7	0	ت	KNEX3
						26.9	42.1	26.2	4.8	0	%	
6	64	مرتفع	35	1.128	3.18	23	34	38	46	4	ت	KNEX4
						15.9	23.4	26.2	31.7	2.8	%	
2	82	مرتفع	16	0.672	4.08	37	85	21	2	0	ت	KNEX5
						25.5	58.6	14.5	1.4	0	%	
3	81	مرتفع	17	0.705	4.06	40	73	32	0	0	ت	KNEX6
						27.6	50.3	22.1	0	0	%	
---	78	مرتفع	13	0.496	3.88	216	406	182	62	4	ت	KNEX
						24.8	46.7	20.9	7.1	0.5	%	

والشكل (25) يوضح ترتيب الأهمية النسبية لفقرات بعد آليات التعلم لاستثمار المعرفة، إذ

وكما يتضح ان الفقرة (KNEX1) جاءت بالمرتبة الاولى بمستوى اهمية قدره (82%) كونها حصلت على اعلى اهمية نسبية مقارنة بالفقرات الاخرى و بوسطها الحسابي الاعلى من بين الفقرات الاخرى، وتلتها بالمرتبة الثانية (KNEX5) بأهمية (82%)، ثم الفقرة (KNEX6) بأهمية (81%)، ثم (KNEX2) بأهمية (79%)، ثم (KNEX3) بأهمية (78%)، ثم (KNEX4) بأهمية (64%).

<sup>8</sup> ( ت ) التكرارات  
<sup>9</sup> ( % ) النسبة المئوية



الشكل (25) ترتيب الأهمية النسبية لفقرات بُعد آليات التعلم لاستثمار المعرفة

#### ثانياً: - خفة الحركة الاستراتيجية STAG

تتناول هذه الفقرة الاحصاء الوصفي الخاص بالمتغير التابع وهو خفة الحركة الاستراتيجية وكما

يلي

#### • البُعد الأول: - الحساسية الاستراتيجية (STSE)

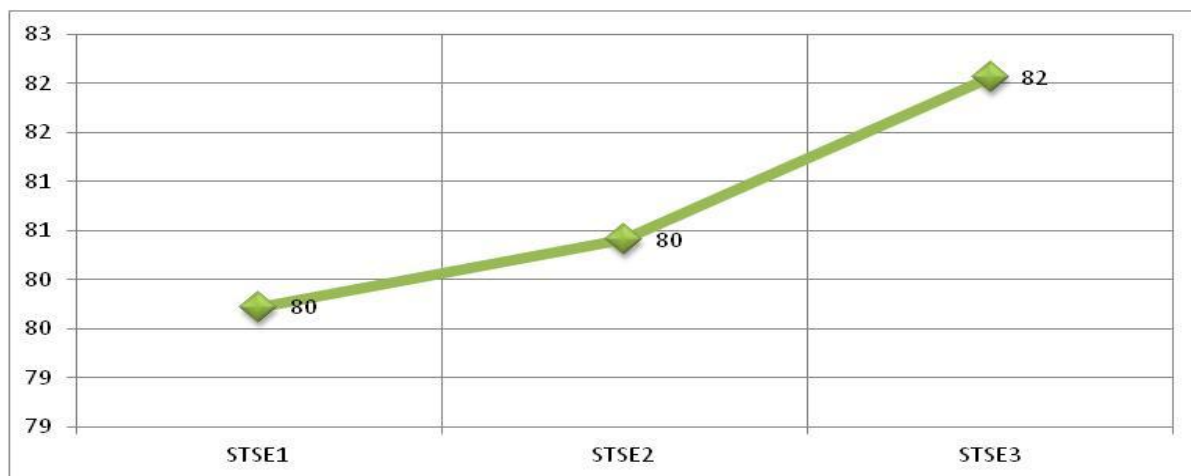
نلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (21) أن هناك اتفاق إيجابي لبُعد الحساسية الاستراتيجية وذلك من خلال اتفاق (81%) من عينة المبحوثين بوسط حسابي مرتفع بلغ (4.04) وبمستوى اجابة مرتفع وبانحراف معياري بلغ (0.528) وبمعامل اختلاف مساوي إلى (13%) وباتجاه إجابة نحو الاتفاق. ولعل أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هي الفقرة الثالثة والخاصة بـ (STSE3) بوسط حسابي بلغ (4.10) وبانحراف معياري قدره (0.704)، وبمعامل اختلاف قدره (17%). بينما جاءت بالمرتبة الاخيرة الفقرة الاولى والخاصة بـ (STSE1) بوسط حسابي قدره (3.99) وانحراف معياري بلغ (0.707)، وبمعامل اختلاف قدره (18%).

الجدول (21) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية للبعد

الحسابية الاستراتيجية (N = 145)

الترتيب	النسبية الأهمية %	اتجاه الاجابة	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما	رمز الفقرة
3	80	مرتفع	18	0.707	3.99	32	82	28	3	0	ت <sup>10</sup>
						22.1	56.6	19.3	2.1	0	% <sup>11</sup>
2	80	مرتفع	18	0.731	4.02	38	74	31	2	0	ت
						26.2	51.0	21.4	1.4	0	%
1	82	مرتفع	17	0.704	4.10	41	81	20	3	0	ت
						28.3	55.9	13.8	2.1	0	%
---	81	مرتفع	13	0.528	4.04	111	237	79	8	0	ت
						25.5	54.5	18.2	1.8	0.0	%

والشكل (26) يوضح ترتيب الأهمية النسبية لفقرات بعد الحسابية الاستراتيجية، إذ وكما يتضح ان الفقرة (STSE3) جاءت بالمرتبة الاولى بمستوى اهمية قدره (82%) كونها حصلت على نسبة الأهمية الاعلى مقارنة بالفقرات الاخرى وبوسطها الحسابي الاعلى من بين الفقرات الاخرى، وتليها بالمرتبة الثانية (STSE2) بأهمية (80%)، ثم الفقرة (STSE1) بأهمية (80%).



الشكل (26) ترتيب الأهمية النسبية لفقرات بعد الحسابية الاستراتيجية

<sup>10</sup> ( ت ) التكرارات  
<sup>11</sup> ( % ) النسبة المئوية

• البُعد الثاني: - الالتزام الجماعي (COCO)

توضح النتائج الواردة في الجدول (22) أن هناك اتفاق إيجابي لبُعد الالتزام الجماعي وذلك من خلال اتفاق (81%) من عينة المبحوثين بوسط حسابي مرتفع بلغ (4.04) وبمستوى اجابة مرتفع وبانحراف معياري إلى (0.592)، وبمعامل اختلاف مساوي الى (15%) وباتجاه إجابة نحو الاتفاق. ولعل أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هي الفقرة الثالثة والخاصة بـ (COCO3) بوسط حسابي بلغ (4.14) وانحراف معياري قدره (0.871)، وبمعامل اختلاف بلغ (21%). بينما الفقرة الاولى والخاصة بـ (COCO1) جاءت بالمرتبة الاخيرة بوسط حسابي قدره (3.97) وبانحراف معياري بلغ (0.754)، وبمعامل اختلاف قدره (19%).

الجدول (22) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية للبُعد

الالتزام الجماعي (N = 145)

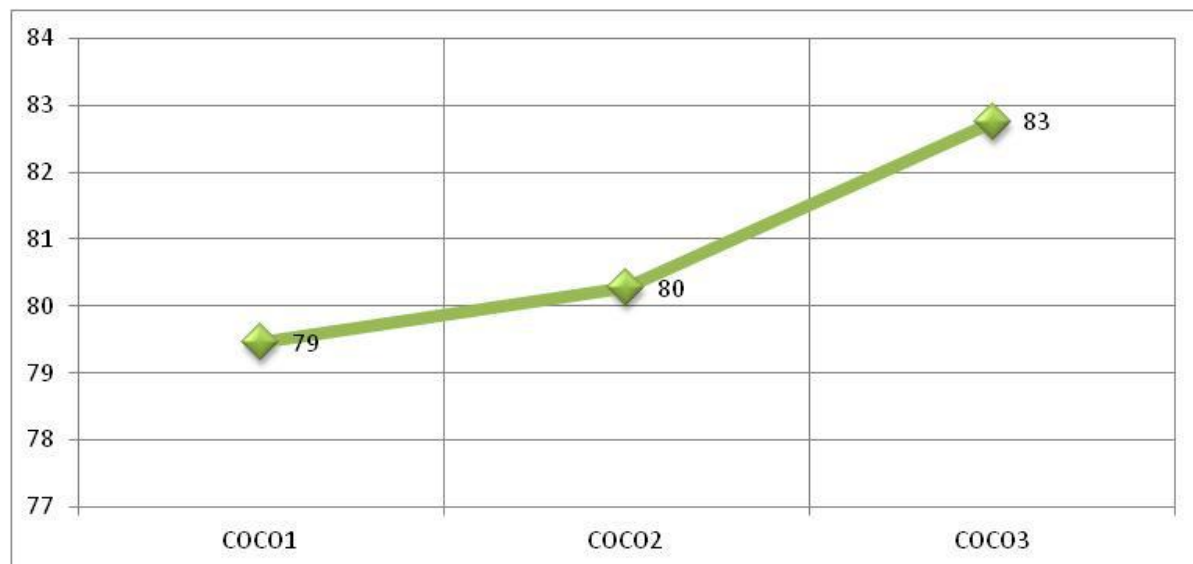
الترتيب	النسبية الأهمية %	اتجاه الاجابة	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما	رمز الفقرة	
3	79	مرتفع	19	0.754	3.97	34	77	31	2	1	ت <sup>12</sup>	COCO1
						23.4	53.1	21.4	1.4	0.7	% <sup>13</sup>	
2	80	مرتفع	18	0.726	4.01	36	78	28	3	0	ت	COCO2
						24.8	53.8	19.3	2.1	0	%	
1	83	مرتفع	21	0.871	4.14	61	47	34	2	1	ت	COCO3
						42.1	32.4	23.4	1.4	0.7	%	
--	81	مرتفع	15	0.592	4.04	131	202	93	7	2	ت	COCO
						30.1	46.4	21.4	1.6	0.5	%	

والشكل (27) يوضح ترتيب الأهمية النسبية لفقرات بُعد الالتزام الجماعي، إذ وكما يتضح

ان الفقرة (COCO3) جاءت بالمرتبة الاولى بمستوى اهمية قدره (83%) كونها حصلت على نسبة الاهمية الاعلى مقارنة بالفقرات الاخرى وبوسطها الحسابي الاعلى من بين الفقرات الاخرى، وتليها بالمرتبة الثانية (COCO2) بأهمية (80%)، ثم الفقرة (COCO1) بأهمية (79%).

<sup>12</sup> ( ت ) التكرارات  
<sup>13</sup> ( % ) النسبة المئوية





الشكل (27) ترتيب الأهمية النسبية لفقرات بُعد الالتزام الجماعي

#### • البُعد الثالث: - انسيابية الموارد ((REFL))

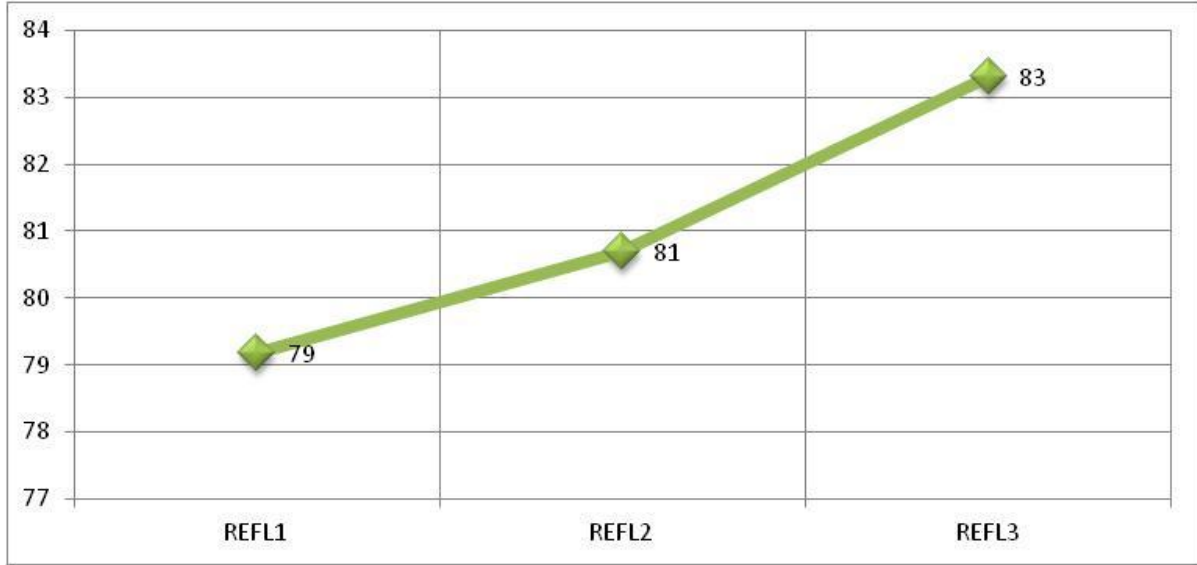
تبين النتائج الواردة في الجدول (23) أن هناك اتفاق إيجابي لبُعد انسيابية الموارد وذلك من خلال اتفاق (81%) من عينة المبحوثين بوسط حسابي مرتفع بلغ (3.05) وباتجاه اجابة وبانحراف معياري منخفض بلغ (0.515) وبمعامل اختلاف بلغ إلى (13%) وباتجاه إجابة نحو الاتفاق. ولعل أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هي الفقرة الثالثة والخاصة بـ (REFL3) بوسط حسابي بلغ (4.17) وبانحراف معياري قدره (0.850)، وبمعامل اختلاف قدره (20%). بينما الفقرة الاولى والخاصة بـ (REFL1) جاءت بالمرتبة الاخير بوسط حسابي قدره (3.96) وبانحراف معياري بلغ (0.706)، وبمعامل اختلاف قدره (18%).

الجدول (23) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية للبعد انسيابية الموارد (N = 145)

الترتيب	النسبية الأهمية %	اتجاه الاجابة	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما	رمز الفقرة	
3	79	مرتفع	18	0.70 6	3.96	32	76	36	1	0	ت <sup>14</sup>	REFL 1
						22.1	52.4	24.8	0.7	0	% <sup>15</sup>	
2	81	مرتفع	19	0.78 5	4.03	42	70	30	2	1	ت	REFL 2
						29.0	48.3	20.7	1.4	0.7	%	
1	83	مرتفع	20	0.85 0	4.17	58	60	21	5	1	ت	REFL 3
						40.0	41.4	14.5	3.4	0.7	%	
---	81	مرتفع	13	0.51 5	4.05	132	206	87	8	2	ت	REFL
						30.3	47.4	20.0	1.8	0.5	%	

والشكل (28) يوضح ترتيب الأهمية النسبية ل فقرات بُعد انسيابية الموارد، اذ وكما يتضح ان الفقرة (REFL3) جاءت بالمرتبة الاولى بمستوى اهمية قدره (83%) كونها حصلت على نسبة الاهمية الاعلى مقارنة با فقرات الاخرى وبوسطها الحسابي الاعلى من بين الفقرات الاخرى، وتليها بالمرتبة الثانية (REFL2) بأهمية (81%)، ثم الفقرة (REFL1) بأهمية (79%).

<sup>14</sup> ( ت ) التكرارات  
<sup>15</sup> ( % ) النسبة المئوية



الشكل (28) ترتيب الأهمية النسبية لفقرات بُعد انسيابية الموارد

### المبحث الثالث

#### اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها

يهتم هذا المبحث بقياس فرضيات الدراسة التي تم الإشارة إليها في منهجية البحث، والتي تقيس علاقة الارتباط والتأثير بين آليات التعلم التنظيمي بوصفه المتغير المستقل وخفة الحركة الاستراتيجية بوصفها المتغير التابع وبين ابعاد كل منهما.

#### أولاً:- اختبار فرضيات الارتباط

تهتم هذه الفقرة بقياس علاقة الارتباط بين آليات التعلم التنظيمي وخفة الحركة الاستراتيجية وأبين ابعاد كل منهما، وعليه تم الاعتماد على مقياس (Mukaka,2012:71) من اجل تحديد قوة هذه العلاقة بين متغيرات الدراسة، وكما موضح في الجدول (24).

الجدول (24) معيار قياس قوة معامل لارتباط

قوة الارتباط	درجة الارتباط
قوية جداً	1.00-.90
قوية	.90-.70
معتدل	.70-.50
منخفض	.50-.30
منخفض جداً	.30-.00

**Source:** Mukaka. M.M. (2012)," Statistics Corner: A Guide to Appropriate Use of Correlation Coefficient in Medical Research" Malawi Medical Journal; vol.24,no3 -p. 69-71

الجدول (25) مصفوفة علاقة ارتباط سبيرمان بين آليات التعلم التنظيمي وخفة الحركة الاستراتيجية

وابعاد كل منهما

ORLE	KNEX	KNAS	KNRE	المتغير المستقل ←	المتغير التابع ↓↓
.567**	.493**	.456**	.562**	Pearson Correlation	STSE
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	

145	145	145	145	N	
.558**	.513**	.475**	.531**	Pearson Correlation	COCO
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
145	145	145	145	N	
.446**	.359**	.369**	.434**	Pearson Correlation	REFL
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
145	145	145	145	N	
.675**	.588**	.560**	.655**	Pearson Correlation	STAG
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
145	145	145	145	N	

يقدم الجدول (25) مجموعة من النقاط المهمة، ولعل ابرزها الاتي:-

(1) قبول فرضية الارتباط التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين آليات التعلم التنظيمي (ORLE) وخفة الحركة الاستراتيجية (STAG)، اذ ان قوة الارتباط الاجمالية كانت معتدلة حسب مقياس (Mukaka,2012) قدرها (0.675)، وعند مستوى دلالة معنوية  $(P < 0.01)$ .

(2) قبول فرضية الارتباط التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين آليات التعلم التنظيمي (ORLE) وابعاد خفة الحركة الاستراتيجية)، اذ ان قوة الارتباط حسب مقياس (Mukaka,2012) بلغت (للحساسية الاستراتيجية (STSE) (0.567) وهي نسبة معتدلة، و لانسيابية الموارد (REFL) (0.446) وهي نسبة منخفضة، وللالتزام الجماعي (COCO) (0.558) وهي نسبة معتدلة، وعند مستوى دلالة معنوية  $(P < 0.01)$ .

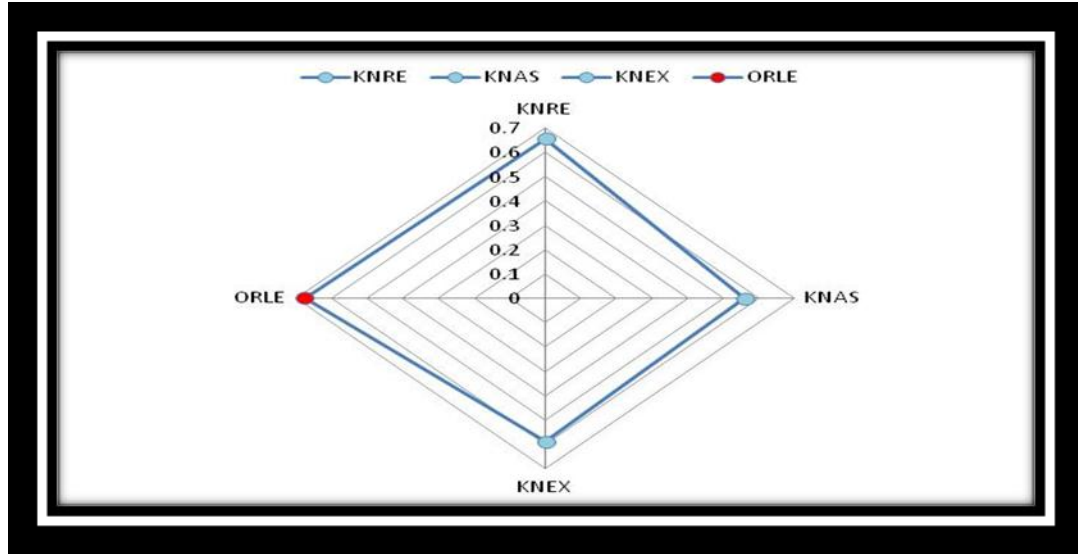
(3) قبول فرضية الارتباط التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين آليات تحديد المعرفة (KNRE) وابعاد خفة الحركة الاستراتيجية) اذ ان قوة الارتباط الاجمالية أي مع خفة الحركة الاستراتيجية كانت معتدلة نوعا ما حسب مقياس (Mukaka,2012) قدرها (0.655) ،

بينما مع ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية تمثلت بمقدار (للحساسية الاستراتيجية (STSE) (0.562) وهي نسبة منخفضة، و لانسيابية الموارد (REFL) (0.434) وهي نسبة منخفضة، وللتزام الجماعي (COCO) (0.530) وهي نسبة معتدلة، وعند مستوى دلالة معنوية ( $P < 0.01$ ).

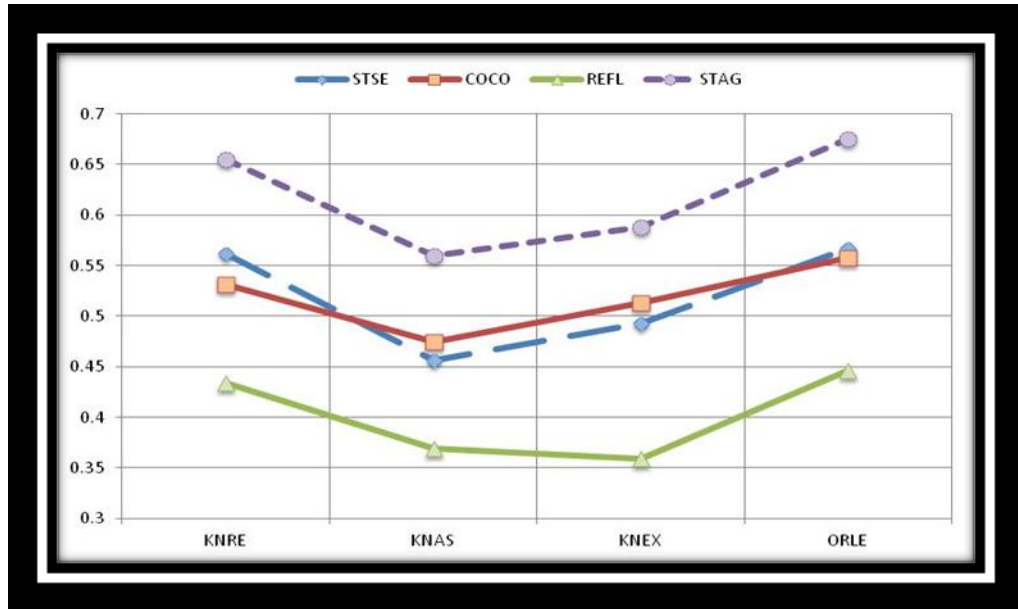
4) قبول فرضية الارتباط التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين آليات امتصاص المعرفة (KNAS) وابعاد خفة الحركة الاستراتيجية) اذ ان قوة الارتباط الاجمالية أي مع خفة الحركة الاستراتيجية كانت معتدلة نسبياً حسب مقياس (Mukaka,2012) قدرها (0.560)، بينما مع ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية كانت بواقع (للحساسية الاستراتيجية (STSE) (0.456) وهي نسبة منخفضة، و لانسيابية الموارد (REFL) (0.369) وهي نسبة منخفضة، وللتزام الجماعي (COCO) (0.475) وهي نسبة منخفضة، وعند مستوى دلالة معنوية ( $P < 0.01$ ).

5) قبول فرضية الارتباط التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين آليات استثمار المعرفة (KNEX) وابعاد خفة الحركة الاستراتيجية) اذ ان قوة الارتباط الاجمالية أي مع خفة الحركة الاستراتيجية تمثلت بنسبة معتدلة حسب مقياس (Mukaka,2012) قدرها (0.588)، بينما مع ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية تمحورت بالاتي (للحساسية الاستراتيجية (STSE) (0.493) وهي نسبة معتدلة، و لانسيابية الموارد (REFL) (0.359) وهي نسبة معتدلة، وللتزام الجماعي (COCO) (0.513) وهي نسبة منخفضة، وعند مستوى دلالة معنوية ( $P < 0.01$ ).

الشكل (29) يوضح اهمية علاقة الارتباط بين آليات التعلم التنظيمي وخفة الحركة الاستراتيجية وابعاد كل منهما، بينما الشكل (30) معاملات علاقة الارتباط بين آليات التعلم التنظيمي وخفة الحركة الاستراتيجية وابعاد كل منهما



الشكل (29) اهمية علاقة الارتباط بين آليات التعلم التنظيمي وخفة الحركة الاستراتيجية وابعاد كل منهما



الشكل (30) معاملات علاقة الارتباط بين آليات التعلم التنظيمي وخفة الحركة الاستراتيجية وابعاد كل منهما

الجدول (26) حالة قبول او رفض فرضيات الارتباط بين متغيرات وابعاد الدراسة

ت	الفرضية	الحالة
1	توجد علاقة توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين آليات التعلم التنظيمي وخفة الحركة الاستراتيجية	قبول الفرضية
2	توجد علاقة توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين آليات التعلم التنظيمي وابعاد خفة الحركة الاستراتيجية والمتمثلة بـ ( الحساسية الاستراتيجية، وانسيابية الموارد، والالتزام الجماعي).	قبول الفرضية
3	توجد علاقة توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين آليات تحديد المعرفة وخفة الحركة الاستراتيجية	قبول الفرضية
4	توجد علاقة توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين آليات تحديد المعرفة وابعاد خفة الحركة الاستراتيجية والمتمثلة بـ ( الحساسية الاستراتيجية، وانسيابية الموارد، والالتزام الجماعي).	قبول الفرضية
5	توجد علاقة توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين آليات امتصاص المعرفة وخفة الحركة الاستراتيجية	قبول الفرضية
6	توجد علاقة توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين آليات امتصاص المعرفة وابعاد خفة الحركة الاستراتيجية والمتمثلة بـ ( الحساسية الاستراتيجية، وانسيابية الموارد، والالتزام الجماعي).	قبول الفرضية
7	توجد علاقة توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين آليات استثمار المعرفة وخفة الحركة الاستراتيجية	قبول الفرضية
8	توجد علاقة توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين آليات استثمار المعرفة وابعاد خفة الحركة الاستراتيجية والمتمثلة بـ ( الحساسية الاستراتيجية، وانسيابية الموارد، والالتزام الجماعي).	قبول الفرضية

#### ثانيا:- علاقة التأثير

توضح هذه الفقرة فرضيات تأثير آليات التعلم التنظيمي في خفة الحركة الاستراتيجية، فضلا عن بيان فرضيات التأثير بين ابعاد كل منهما.

➤ اختبار اثر آليات التعلم التنظيمي وابعاده في خفة الحركة الاستراتيجية.

تتناول هذه الفقرة اختبار الفرضية مهمة، وكما موضح في الجدول (27).



الجدول (27) اختبار فرضيات التأثير بين آليات التعلم التنظيمي وابعاده في خفة الحركة

الاستراتيجية.

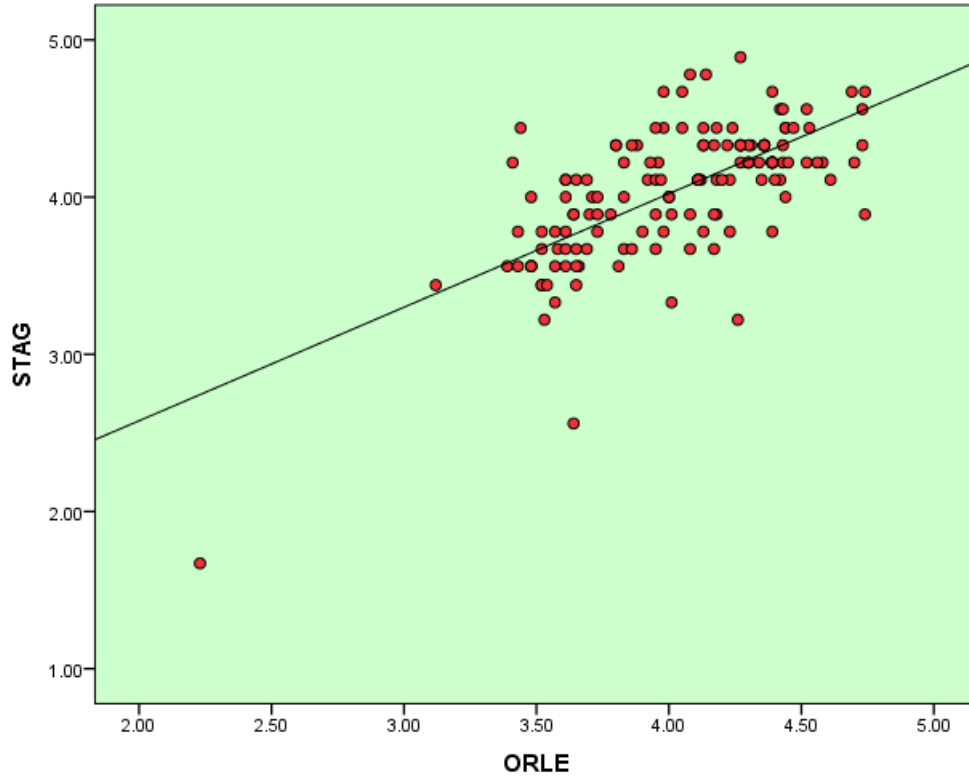
المحور	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التصحح	قيمة معلمة الانحدار	قيمة t المحسوبة	معنوية قيمة t	قيمة دربن- واتسون	قرار الباحث
& ORLE STAG	%46	%45	0.68	10.935	معنوي تحت مستوى دلالة %5	1.6	لا توجد مشكلة
&KNRE STAG	%43	%43	0.66	10.363	معنوي تحت مستوى دلالة %5	1.5	لا توجد مشكلة
& KNAS STAG	%31	%31	0.56	8.077	معنوي تحت مستوى دلالة %5	1.7	لا توجد مشكلة
& KNEX STAG	%35	%34	0.59	8.683	معنوي تحت مستوى دلالة %5	1.7	لا توجد مشكلة

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (27) مجموعة من النقاط المهمة هي:-

(1) قبول فرضية التأثير التي تنص على ( يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لآليات التعلم التنظيمي (ORLE) في خفة الحركة الاستراتيجية (STAG) ). اذ يلاحظ انه عند زيادة آليات التعلم التنظيمي في المصارف المبحوثة بمقدار وحدة واحدة فان خفة الحركة الاستراتيجية للمصارف المبحوثة سوف تتأثر بالزيادة بمقدار (0.680) عند ( $P < 0.05$ ) ، مما يشير الى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لآليات التعلم التنظيمي في خفة الحركة الاستراتيجية، الامر الذي يؤدي إلى إمكانية القول أن آليات التعلم التنظيمي سيكون لديها دور إيجابي في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية في المصارف المبحوثة، وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة بيتا (B) قد بلغ (10.935) وهو دليل على معنوية معامل بيتا، كونها تمثل قيمة معنوية تحت مستوى دلالة %5 أي بمستوى ثقة قدره (95%). فضلا عن أن قيمة اختبار دربن-واتسون تشير إلى انعدام وجود مشكلة الارتباط الذاتي كونها قريبة من 2 والتي كانت مساوية الى (1.6).

اذ نلاحظ من الجدول (27) ان معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (%46) ومعامل التصحح المصحح قدره (%45) والذي يبين أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية والتي تدل على أن (%46) من

التغيرات التي تحدث في خفة الحركة الاستراتيجية للمصارف المبحوثة يعود لآليات التعلم التنظيمي التي تمتلكها المصارف، فضلا عن هذا فان النسبة المتبقية البالغة (54%) تعود لمؤثرات خارجية وعشوائية أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. بينما الشكل (31) يوضح شكل الانتشار (Scatter plot) بين آليات التعلم التنظيمي وخفة الحركة الاستراتيجية.

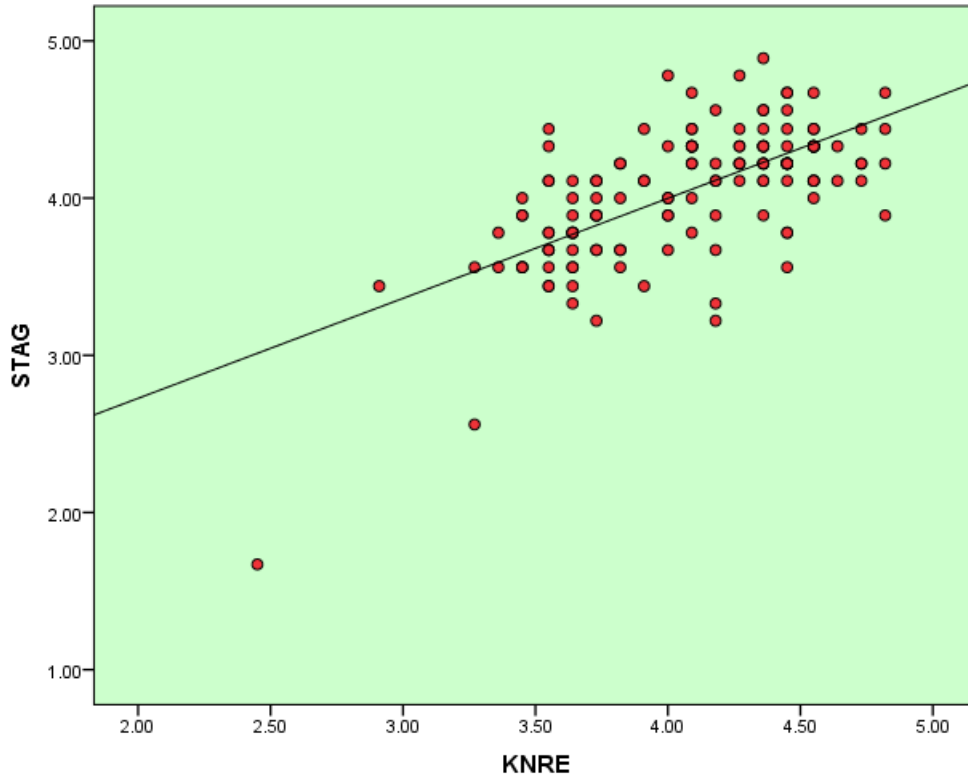


الشكل (31) مخطط يوضح شكل انتشار (Scatter plot) بين آليات التعلم التنظيمي وخفة الحركة الاستراتيجية

(2) قبول فرضية التأثير التي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لآليات تحديد المعرفة (KNRE) في خفة الحركة الاستراتيجية (STAG) . اي انه عند زيادة آليات تحديد المعرفة في المصارف المبحوثة بمقدار وحدة واحدة فان خفة الحركة الاستراتيجية للمصارف المبحوثة سوف تتأثر بالزيادة بمقدار (0.66) عند ( $P < 0.05$ ) ، الأمر الذي يعني وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لآليات تحديد المعرفة في خفة الحركة الاستراتيجية، الامر الذي يؤدي إلى إمكانية القول أن آليات تحديد المعرفة سيكون لديها دور إيجابي في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية في المصارف المبحوثة، وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة بيتا (B) قد بلغ (10.363) وهو دليل على

معنوية معامل بيتا وذلك كونها تمثل قيمة معنوية تحت مستوى دلالة 5% أي بمستوى ثقة قدره (95%). فضلا عن أن قيمة اختبار درين-واتسون تشير إلى انعدام وجود مشكلة الارتباط الذاتي كونها قريبة من 2 والتي كانت مساوية الى (1.5).

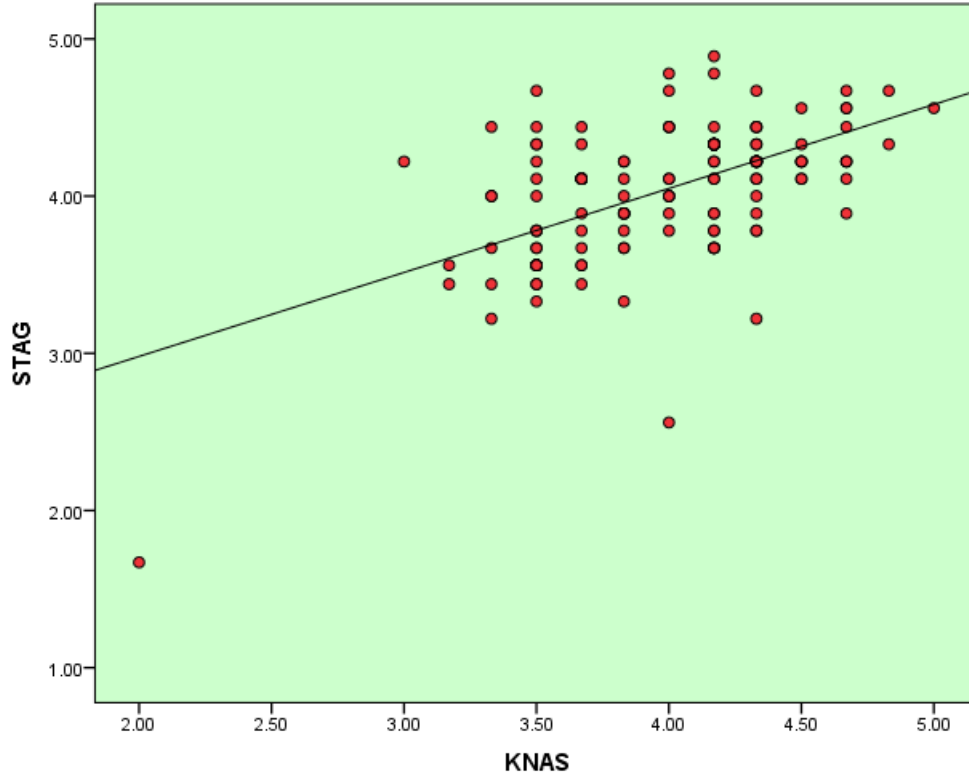
اذ نلاحظ من الجدول (27) ان معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (43%) ومعامل التحديد المصحح بلغ (43%) والذي يبين أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية والتي تدل على أن (43%) من التغيرات التي تحدث في خفة الحركة الاستراتيجية للمصارف المبحوثة يعود لآليات تحديد المعرفة التي تمتلكها المصارف، فضلا عن هذا فان النسبة المتبقية البالغة (57%) تعود لمؤثرات خارجية وعشوائية أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. بينما الشكل (32) يوضح شكل الانتشار (Scatter plot) بين آليات تحديد المعرفة وخفة الحركة الاستراتيجية.



الشكل (32) مخطط يوضح شكل انتشار (Scatter plot) بين آليات تحديد المعرفة وخفة الحركة الاستراتيجية

(3) قبول فرضية التأثير التي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لآليات استيعاب المعرفة (KNAS) في خفة الحركة الاستراتيجية (STAG) . اي انه عند زيادة آليات استيعاب المعرفة في المصارف المبحوثة بمقدار وحدة واحدة فان خفة الحركة الاستراتيجية للمصارف المبحوثة سوف تتأثر بالزيادة بمقدار (0.56) عند ( $P < 0.05$ ) ، الأمر الذي يعني وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لآليات استيعاب المعرفة في خفة الحركة الاستراتيجية، الأمر الذي يؤدي إلى إمكانية القول أن آليات استيعاب المعرفة سيكون لديها دور إيجابي في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية في المصارف المبحوثة، وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة بيتا (B) قد بلغ (8.077) وهو دليل على معنوية معامل بيتا وذلك كونها تمثل قيمة معنوية تحت مستوى دلالة 5% أي بمستوى ثقة قدره (95%). فضلا عن أن قيمة اختبار درين-واتسون تشير إلى انعدام وجود مشكلة الارتباط الذاتي كونها قريبة من 2 والتي كانت مساوية الى (1.7).

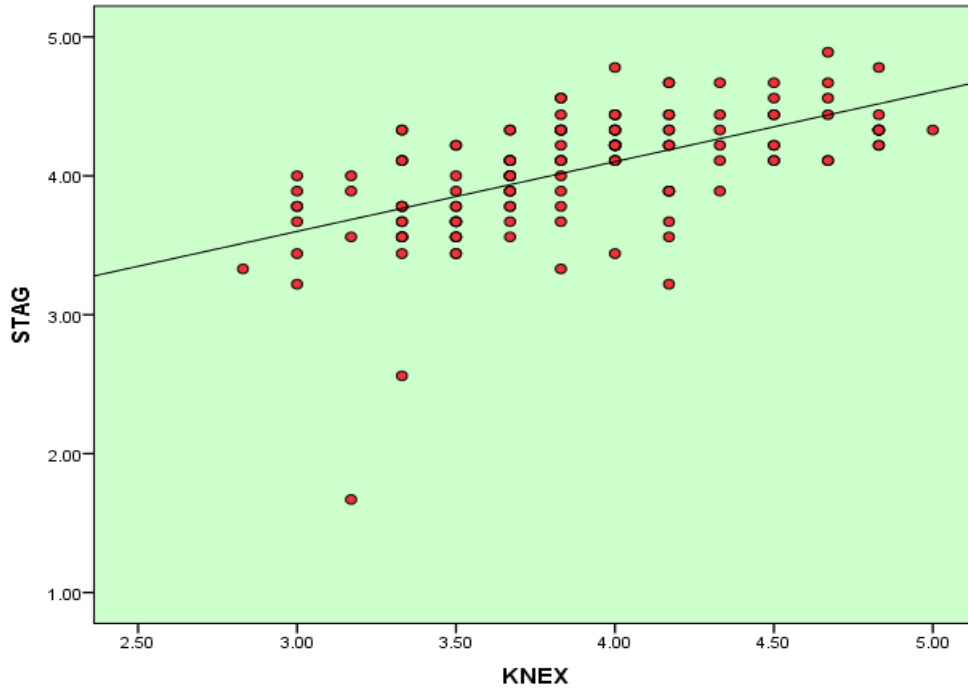
اذ نلاحظ من الجدول (27) ان معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (31%) ومعامل التحديد المصحح قدره (31%) والذي يبين أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية والتي تدل على أن (31%) من التغيرات التي تحدث في خفة الحركة الاستراتيجية للمصارف المبحوثة يعود لآليات استيعاب المعرفة التي تمتلكها المصارف، فضلا عن هذا فان النسبة المتبقية البالغة (69%) تعود لمؤثرات خارجية وعشوائية أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. بينما الشكل (33) يوضح شكل الانتشار (Scatter plot) بين آليات استيعاب المعرفة وخفة الحركة الاستراتيجية.



الشكل (33) مخطط يوضح شكل انتشار (Scatter plot) بين آليات استيعاب المعرفة وخفة الحركة الاستراتيجية.

4) قبول فرضية التأثير التي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لآليات استثمار المعرفة (KNEX) في خفة الحركة الاستراتيجية (STAG) . اي انه عند زيادة آليات استثمار المعرفة في المصارف المبحوثة بمقدار وحدة واحدة فان خفة الحركة الاستراتيجية للمصارف المبحوثة سوف تتأثر بالزيادة بمقدار (0.59) عند ( $P < 0.05$ ) ، الأمر الذي يعني وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لآليات استثمار المعرفة في خفة الحركة الاستراتيجية، الامر الذي يؤدي إلى إمكانية القول أن آليات استثمار المعرفة سيكون لديها دور إيجابي في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية في المصارف المبحوثة، وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة بيتا (B) قد بلغ (8.683) وهو دليل على معنوية معامل بيتا وذلك كونها تمثل قيمة معنوية تحت مستوى دلالة 5% أي بمستوى ثقة قدره (95%). فضلا عن أن قيمة اختبار درين-واتسون تشير إلى انعدام وجود مشكلة الارتباط الذاتي كونها قريبة من 2 والتي كانت مساوية الى (1.7).

اذ نلاحظ من الجدول (27) ان معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (35%) ومعامل التحديد المصحح قدره (34%) والذي يبين أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية والتي تدل على أن (35%) من التغيرات التي تحدث في خفة الحركة الاستراتيجية للمصارف المبحوثة يعود لآليات استثمار المعرفة التي تمتلكها المصارف، فضلا عن هذا فان النسبة المتبقية البالغة (65%) تعود لمؤثرات خارجية وعشوائية أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. بينما الشكل (34) يوضح شكل الانتشار (Scatter plot) بين آليات استثمار المعرفة وخفة الحركة الاستراتيجية.



الشكل (34) مخطط يوضح شكل انتشار (Scatter plot) بين آليات استثمار المعرفة وخفة الحركة الاستراتيجية.

### ➤ اختبار اثر آليات التعلم التنظيمي وابعاده في الحساسية الاستراتيجية

تتناول هذه الفقرة اختبار الفرضية مهمة، وكما موضح في الجدول (28).

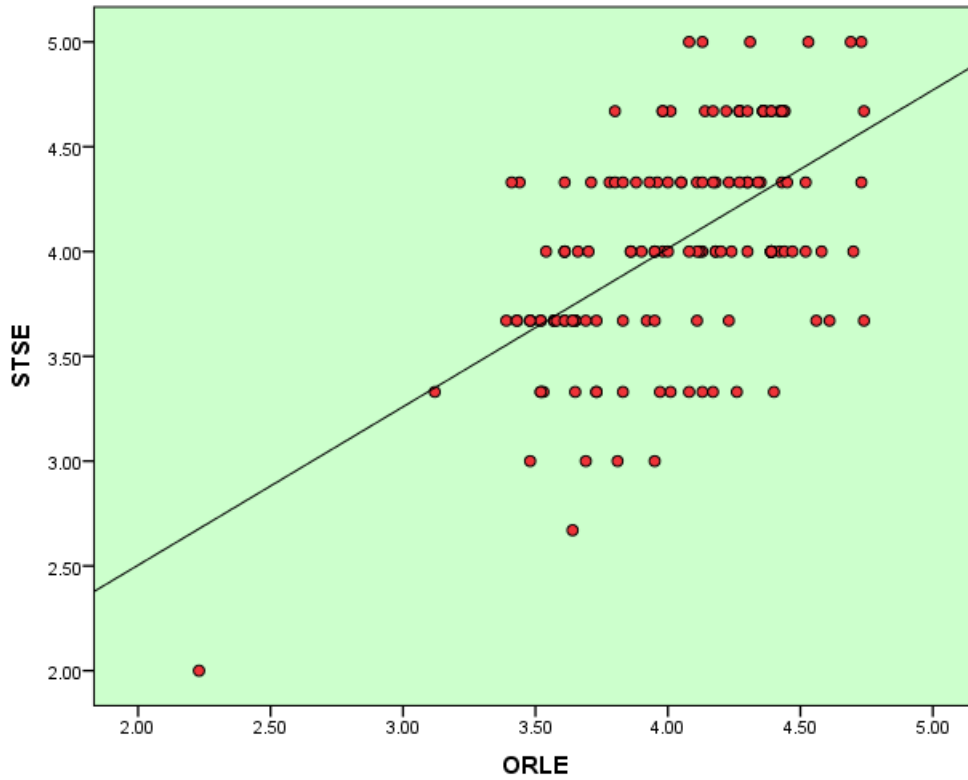
الجدول (28) اختبار فرضيات التأثير بين آليات التعلم التنظيمي وابعاده في الحساسية الاستراتيجية.

المحور	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التصحح	قيمة معلمة الانحدار	قيمة t المحسوبة	معنوية قيمة t	قيمة دربن- واتسون	قرار الباحث
& ORLE STSE	%24	%24	0.49	6.78	معنوي تحت مستوى دلالة %5	1.7	لا توجد مشكلة
&KNRE STSE	%32	%31	0.56	8.127	معنوي تحت مستوى دلالة %5	1.6	لا توجد مشكلة
& KNAS STSE	%21	%20	0.46	6.121	معنوي تحت مستوى دلالة %5	1.8	لا توجد مشكلة
& KNEX STSE	%24	%24	0.49	6.78	معنوي تحت مستوى دلالة %5	1.7	لا توجد مشكلة

نلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (28) مجموعة من النقاط المهمة هي:-

- 1) قبول فرضية التأثير التي تنص على ( يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لآليات التعلم التنظيمي (ORLE) في الحساسية الاستراتيجية (STSE) ). اذ يلاحظ انه عند زيادة آليات التعلم التنظيمي في المصارف المبحوثة بمقدار وحدة واحدة فان الحساسية الاستراتيجية للمصارف المبحوثة سوف تتأثر بالزيادة بمقدار (0.49) عند ( $P < 0.05$ ) ، الأمر الذي يعني وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لآليات التعلم التنظيمي في الحساسية الاستراتيجية ، الامر الذي يؤدي إلى إمكانية القول أن آليات التعلم التنظيمي سيكون لديها دور ايجابي في تحقيق الحساسية الاستراتيجية في المصارف المبحوثة، وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة بيتا (B) قد بلغ (6.78) وهو دليل على معنوية معامل بيتا، كونها تمثل قيمة معنوية تحت مستوى دلالة %5 أي بمستوى ثقة قدره (95%). فضلا عن أن قيمة اختبار دربن-واتسون تشير إلى انعدام وجود مشكلة الارتباط الذاتي كونها قريبة من 2 والتي كانت مساوية الى (1.7).

اذ نلاحظ من الجدول (28) ان معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (24%) ومعامل التحديد المصحح قدره (24%) والذي يبين أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية والتي تدل على أن (24%) من التغيرات التي تحدث في الحساسية الاستراتيجية للمصارف المبحوثة يعود لآليات التعلم التنظيمي التي تمتلكها المصارف، فضلا عن هذا فان النسبة المتبقية البالغة (76%) تعود لمؤثرات خارجية وعشوائية أخرى غير داخلة في أنموذج الدراسة. بينما الشكل (35) يوضح شكل الانتشار (Scatter plot) بين آليات التعلم التنظيمي والحساسية الاستراتيجية .



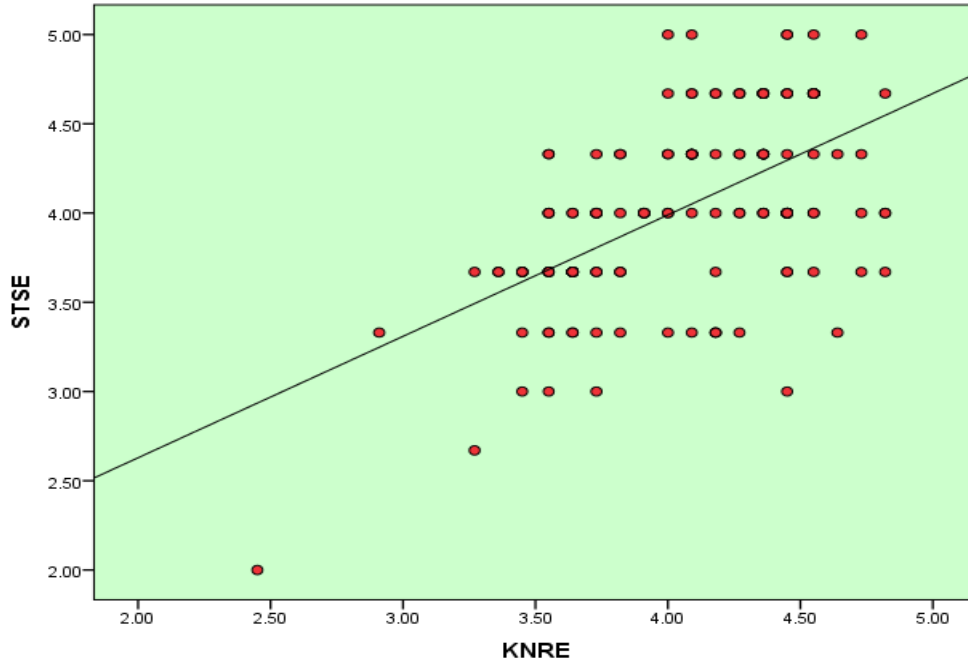
الشكل (35) مخطط يوضح شكل انتشار (Scatter plot) بين آليات التعلم التنظيمي والحساسية الاستراتيجية

(2) قبول فرضية التأثير التي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لآليات تحديد المعرفة (KNRE) في الحساسية الاستراتيجية (STSE). اي انه عند زيادة آليات تحديد المعرفة في المصارف المبحوثة بمقدار وحدة واحدة فان الحساسية الاستراتيجية للمصارف المبحوثة سوف تتأثر بالزيادة بمقدار (0.56) عند ( $P < 0.05$ ) ، الأمر الذي يعني وجود تأثير ايجابي ذو



دلالة معنوية لآليات تحديد المعرفة على الحساسية الاستراتيجية ، الامر الذي يؤدي إلى إمكانية القول أن آليات تحديد المعرفة سيكون لديها دور إيجابي في تحقيق الحساسية الاستراتيجية في المصارف المبحوثة، وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة بيتا (B) قد بلغ (8.127) وهو دليل على معنوية معامل بيتا وذلك كونها تمثل قيمة معنوية تحت مستوى دلالة 5% أي بمستوى ثقة قدره (95%). فضلا عن أن قيمة اختبار درين-واتسون تشير إلى انعدام وجود مشكلة الارتباط الذاتي كونها قريبة من 2 والتي كانت مساوية الى (1.6).

اذ نلاحظ من الجدول (28) ان معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (32%) ومعامل التحديد المصحح قدره (31%) والذي يبين أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية والتي تدل على أن (32%) من التغيرات التي تحدث في الحساسية الاستراتيجية للمصارف المبحوثة يعود لآليات تحديد المعرفة التي تمتلكها المصارف، فضلا عن هذا فان النسبة المتبقية البالغة (68%) تعود لمؤثرات خارجية وعشوائية أخرى غير داخلة في أنموذج الدراسة. بينما الشكل (36) يوضح شكل الانتشار (Scatter plot) بين آليات تحديد المعرفة والحساسية الاستراتيجية .

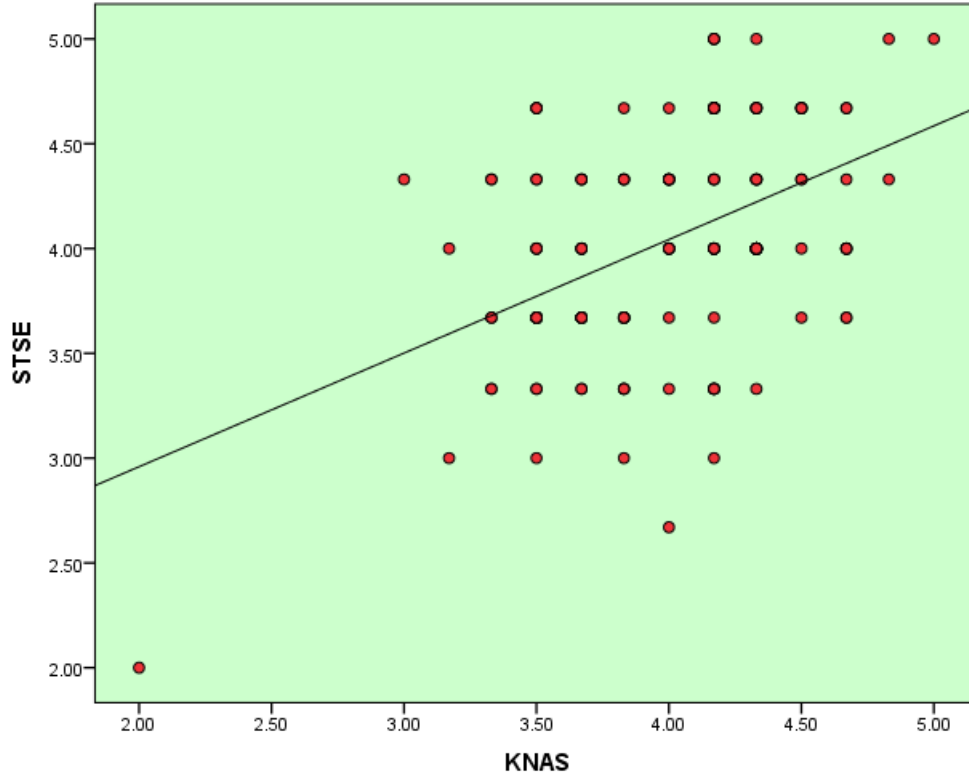


الشكل (36) مخطط يوضح شكل انتشار (Scatter plot) بين آليات تحديد المعرفة والحساسية

الاستراتيجية

3) قبول فرضية التأثير التي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لآليات استيعاب المعرفة (KNAS) في الحساسية الاستراتيجية (STSE). اي انه عند زيادة آليات استيعاب المعرفة في المصارف المبحوثة بمقدار وحدة واحدة فان الحساسية الاستراتيجية للمصارف المبحوثة سوف تتأثر بالزيادة بمقدار (0.46) عند ( $P < 0.05$ ) ، الأمر الذي يعني وجود تأثير ذو دلالة إيجابي ومعنوي لآليات استيعاب المعرفة على الحساسية الاستراتيجية ، الامر الذي يؤدي إلى إمكانية القول أن آليات استيعاب المعرفة سيكون لديها دور إيجابي في تحقيق الحساسية الاستراتيجية في المصارف المبحوثة، وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة بيتا (B) قد بلغ (6.78) وهو دليل على معنوية معامل بيتا وذلك كونها تمثل قيمة معنوية تحت مستوى دلالة 5% أي بمستوى ثقة قدره (95%). فضلا عن أن قيمة اختبار درين-واتسون تشير إلى انعدام وجود مشكلة الارتباط الذاتي كونها قريبة من 2 والتي كانت مساوية الى (1.8).

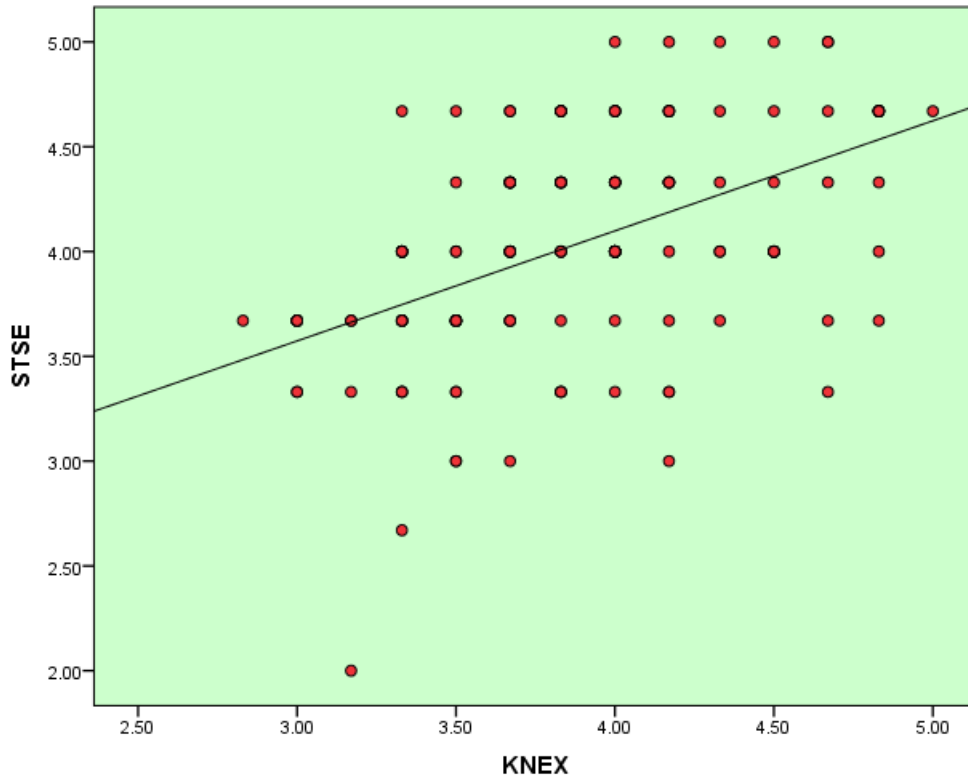
ويظهر من الجدول (28) ان معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (21%) ومعامل التحديد المصحح قدره (20%) والذي يبين أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية والتي تدل على أن (21%) من التغيرات التي تحدث في الحساسية الاستراتيجية للمصارف المبحوثة يعود لآليات استيعاب المعرفة التي تمتلكها المصارف، فضلا عن هذا فان النسبة المتبقية البالغة (79%) تعود لمؤثرات خارجية وعشوائية أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. بينما الشكل (37) يوضح شكل الانتشار (Scatter plot) بين آليات استيعاب المعرفة والحساسية الاستراتيجية .



الشكل (37) مخطط يوضح شكل انتشار (Scatter plot) بين آليات استيعاب المعرفة والحساسية الاستراتيجية.

4) قبول فرضية التأثير التي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لآليات استثمار المعرفة (KNEX) في الحساسية الاستراتيجية (STSE). اي انه عند زيادة آليات استثمار المعرفة في المصارف المبحوثة بمقدار وحدة واحدة فان الحساسية الاستراتيجية للمصارف المبحوثة سوف تتأثر بالزيادة بمقدار (0.49) عند ( $P < 5$ ) ، الأمر الذي يعني وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لآليات استثمار المعرفة على الحساسية الاستراتيجية ، الامر الذي يؤدي إلى إمكانية القول أن آليات استثمار المعرفة سيكون لديها دور إيجابي في تحقيق الحساسية الاستراتيجية في المصارف المبحوثة، وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة بيتا (B) قد بلغ (6.78) وهو دليل على معنوية معامل بيتا وذلك كونها تمثل قيمة معنوية تحت مستوى دلالة 5% أي بمستوى ثقة قدره (95%). فضلا عن أن قيمة اختبار درين-واتسون تشير إلى انعدام وجود مشكلة الارتباط الذاتي كونها قريبة من 2 والتي كانت مساوية الى (1.7).

ويتضح من الجدول (28) ان معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (24%) ومعامل التحديد المصحح قدره (24%) والذي يبين أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية والتي تدل على أن (24%) من التغيرات التي تحدث في الحساسية الاستراتيجية للمصارف المبحوثة يعود لآليات استثمار المعرفة التي تمتلكها المصارف، فضلا عن هذا فان النسبة المتبقية البالغة (76%) تعود لمؤثرات خارجية وعشوائية أخرى غير داخلة في أنموذج الدراسة. بينما الشكل (38) يوضح شكل الانتشار (Scatter plot) بين آليات استثمار المعرفة والحساسية الاستراتيجية .



الشكل (38) مخطط يوضح شكل انتشار (Scatter plot) بين آليات استثمار المعرفة والحساسية الاستراتيجية .

### ➤ اختبار اثر آليات التعلم التنظيمي وابعاده في الالتزام الجماعي

تتناول هذه الفقرة اختبار الفرضية مهمة، وكما موضح في الجدول (29).

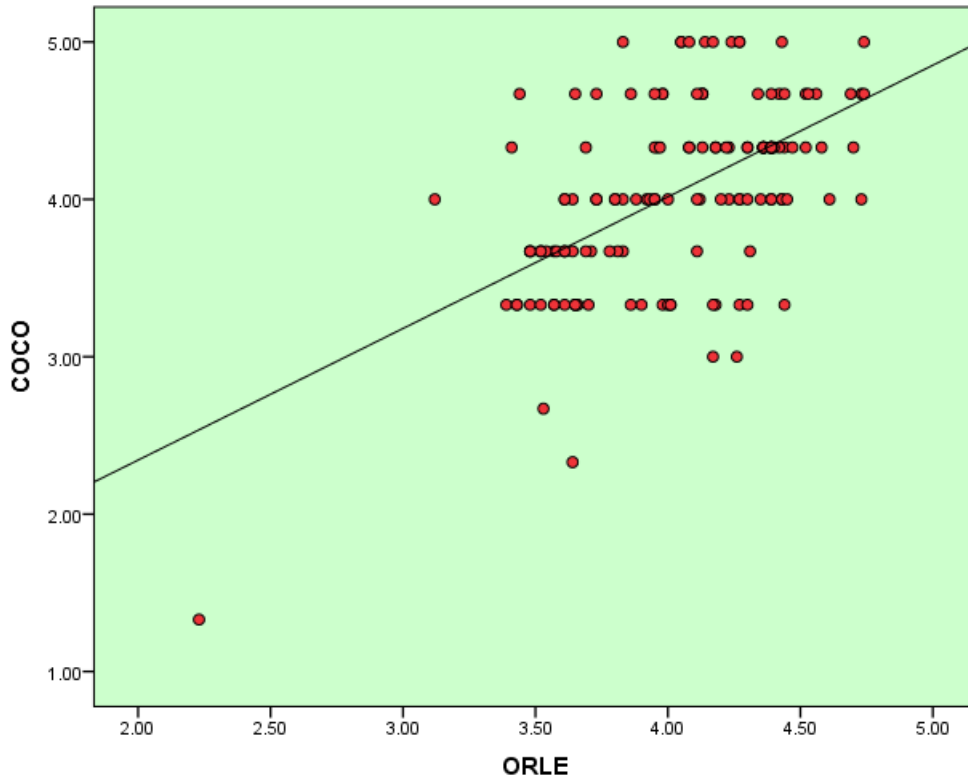
الجدول (29) اختبار فرضيات التأثير بين آليات التعلم التنظيمي وابعاده في الالتزام الجماعي.

المحور	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التصحح	قيمة معلمة الانحدار	قيمة t المحسوبة	معنوية قيمة t	قيمة درين- واتسون	قرار الباحث
& ORLE COCO	%31	%31	0.56	8.051	معنوي تحت مستوى دلالة %5	1.8	لا توجد مشكلة
&KNRE COCO	%28	%28	0.53	7.487	معنوي تحت مستوى دلالة %5	1.7	لا توجد مشكلة
& KNAS COCO	%23	%22	0.48	6.451	معنوي تحت مستوى دلالة %5	1.8	لا توجد مشكلة
& KNEX COCO	%26	%26	0.51	7.147	معنوي تحت مستوى دلالة %5	1.9	لا توجد مشكلة

نلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (28) مجموعة من النقاط المهمة هي:-

1) قبول فرضية التأثير التي تنص على ( يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لآليات التعلم التنظيمي (ORLE) في الالتزام الجماعي (COCO) ). اذ يلاحظ انه عند زيادة آليات التعلم التنظيمي في المصارف المبحوثة بمقدار وحدة واحدة فان الالتزام الجماعي للمصارف المبحوثة سوف تتأثر بالزيادة بمقدار (0.56) عند ( $P < 0.05$ ) ، الأمر الذي يعني وجود تأثير ذو دلالة إيجابي ومعنوي لآليات التعلم التنظيمي في الالتزام الجماعي ، الامر الذي يؤدي إلى إمكانية القول أن آليات التعلم التنظيمي سيكون لديها دور إيجابي في تحقيق الالتزام الجماعي في المصارف المبحوثة، وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة بيتا (B) قد بلغ (8.051) وهو دليل على معنوية معامل بيتا، كونها تمثل قيمة معنوية تحت مستوى دلالة %5 أي بمستوى ثقة قدره (95%). فضلا عن أن قيمة اختبار درين-واتسون تشير إلى انعدام وجود مشكلة الارتباط الذاتي كونها قريبة من 2 والتي كانت مساوية الى (1.8).

و نلاحظ من الجدول (28) ان معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (31%) ومعامل التحديد المصحح قدره (31%) والذي يبين أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية والتي تدل على أن (31%) من التغيرات التي تحدث في الالتزام الجماعي للمصارف المبحوثة يعود لآليات التعلم التنظيمي التي تمتلكها المصارف، فضلا عن هذا فان النسبة المتبقية البالغة (69%) تعود لمؤثرات خارجية وعشوائية أخرى غير داخلة في أنموذج الدراسة. بينما الشكل (39) يوضح شكل الانتشار (Scatter plot) بين آليات التعلم التنظيمي والالتزام الجماعي.

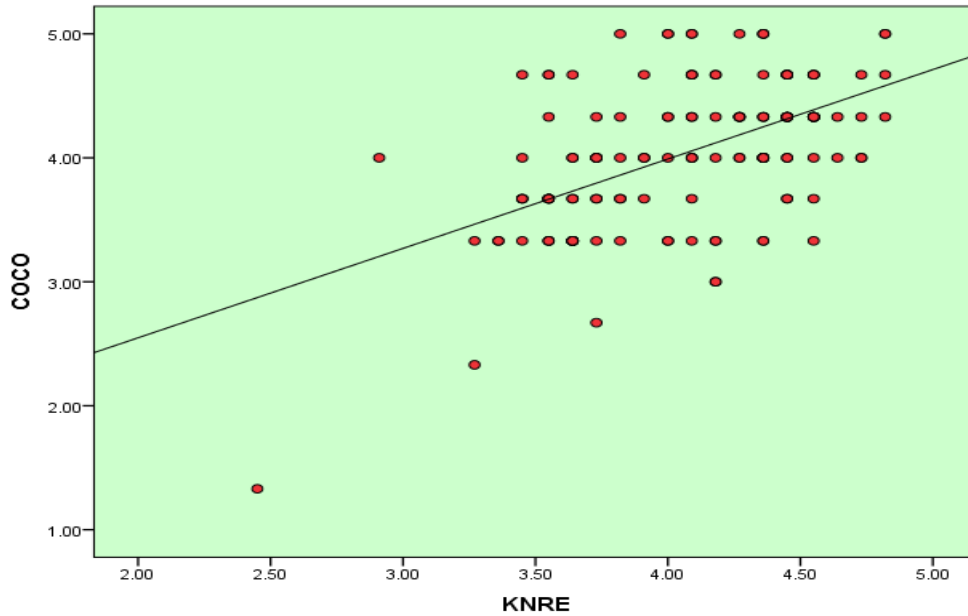


الشكل (39) مخطط يوضح شكل انتشار (Scatter plot) بين آليات التعلم التنظيمي والالتزام الجماعي

(2) قبول فرضية التأثير التي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لآليات تحديد المعرفة (KNRE) في الالتزام الجماعي (COCO). اي انه عند زيادة آليات تحديد المعرفة في المصارف المبحوثة بمقدار وحدة واحدة فان الالتزام الجماعي للمصارف المبحوثة سوف تتأثر

بالزيادة بمقدار (0.53) عند ( $P < 0.05$ ) ، الأمر الذي يعني وجود تأثير ذو دلالة إيجابية ومعنوي لآليات تحديد المعرفة على الالتزام الجماعي ، الأمر الذي يؤدي إلى إمكانية القول أن آليات تحديد المعرفة سيكون لديها دور إيجابي في تحقيق الالتزام الجماعي في المصارف المبحوثة، وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة بيتا (B) قد بلغ (7.487) وهو دليل على معنوية معامل بيتا وذلك كونها تمثل قيمة معنوية تحت مستوى دلالة 5% أي بمستوى ثقة قدره (95%). فضلا عن أن قيمة اختبار درين-واتسون تشير إلى انعدام وجود مشكلة الارتباط الذاتي كونها قريبة من 2 والتي كانت مساوية إلى (1.7).

ويظهر من الجدول (28) ان معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (28%) ومعامل التحديد المصحح قدره (28%) والذي يبين أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية والتي تدل على أن (28%) من التغيرات التي تحدث في الالتزام الجماعي للمصارف المبحوثة يعود لآليات تحديد المعرفة التي تمتلكها المصارف، فضلا عن هذا فان النسبة المتبقية البالغة (72%) تعود لمؤثرات خارجية وعشوائية أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. بينما الشكل (40) يوضح شكل الانتشار (Scatter plot) بين آليات تحديد المعرفة والالتزام الجماعي.

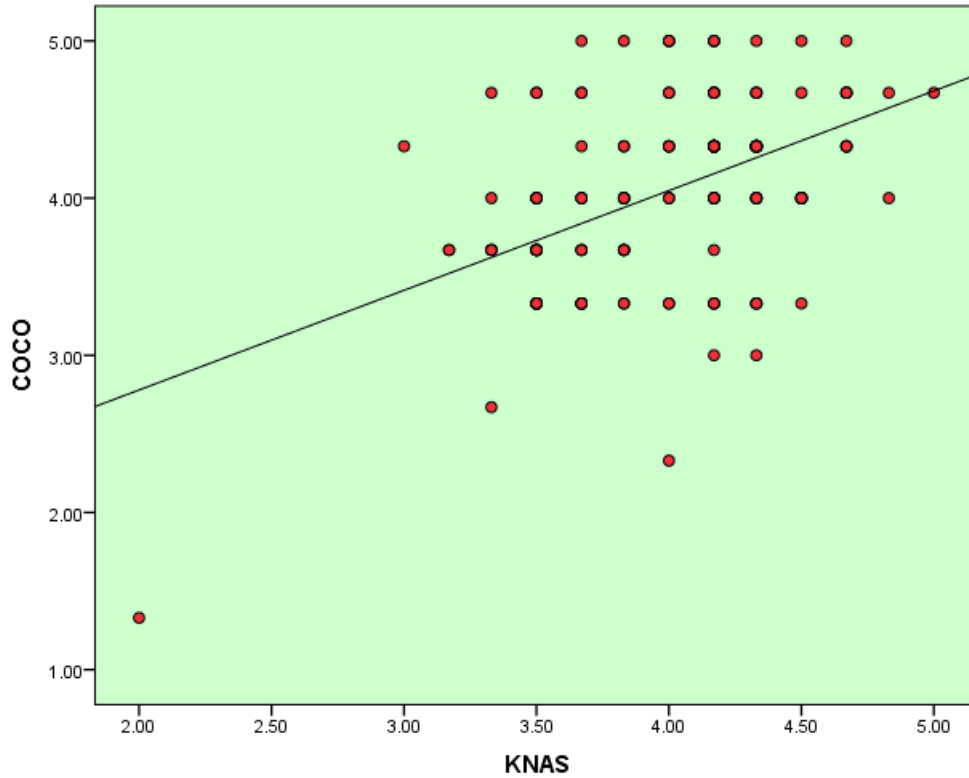


الشكل (40) مخطط يوضح شكل انتشار (Scatter plot) بين آليات تحديد المعرفة والالتزام الجماعي

3) قبول فرضية التأثير التي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لآليات استيعاب المعرفة (KNAS) في الالتزام الجماعي (COCO). اي انه عند زيادة آليات استيعاب المعرفة في المصارف المبحوثة بمقدار وحدة واحدة فان الالتزام الجماعي للمصارف المبحوثة سوف تتأثر بالزيادة بمقدار (0.48) عند ( $P < 0.05$ ) ، الأمر الذي يعني وجود تأثير ذو دلالة إيجابية ومعنوي لآليات استيعاب المعرفة على الالتزام الجماعي ، الامر الذي يؤدي إلى إمكانية القول أن آليات استيعاب المعرفة سيكون لديها دور إيجابي في تحقيق الالتزام الجماعي في المصارف المبحوثة، وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة بيتا (B) قد بلغ (6.451) وهو دليل على معنوية معامل بيتا وذلك كونها تمثل قيمة معنوية تحت مستوى دلالة 5% أي بمستوى ثقة قدره (95%). فضلا عن أن قيمة اختبار درين-واتسون تشير إلى انعدام وجود مشكلة الارتباط الذاتي كونها قريبة من 2 والتي كانت مساوية الى (1.8).

ويتضح من الجدول (28) ان معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (23%) ومعامل التحديد المصحح قدره (22%) والذي يبين أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية والتي تدل على أن (23%) من التغيرات التي تحدث في الالتزام الجماعي للمصارف المبحوثة يعود لآليات استيعاب المعرفة التي تمتلكها المصارف، فضلا عن هذا فان النسبة المتبقية البالغة (77%) تعود لمؤثرات خارجية وعشوائية أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. بينما الشكل (41) يوضح شكل الانتشار (Scatter plot) بين آليات استيعاب المعرفة والالتزام الجماعي.

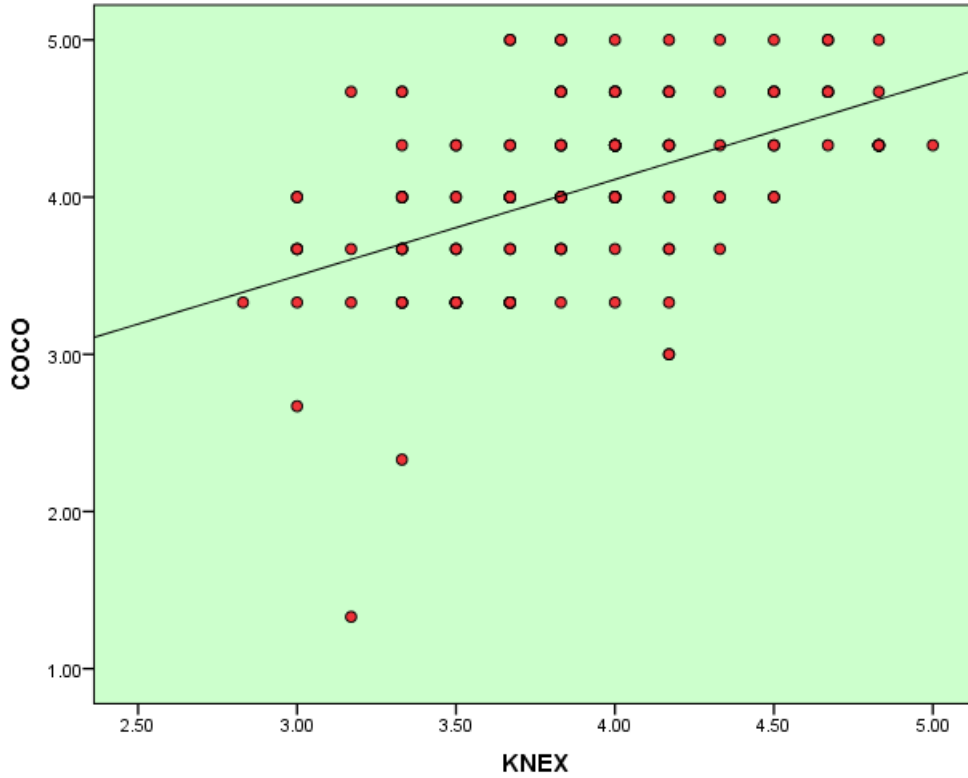




الشكل (41) مخطط يوضح شكل انتشار (Scatter plot) بين آليات استيعاب المعرفة والالتزام الجماعي.

(4) قبول فرضية التأثير التي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لآليات استثمار المعرفة (KNEX) في الالتزام الجماعي (COCO). اي انه عند زيادة آليات استثمار المعرفة في المصارف المبحوثة بمقدار وحدة واحدة فان الالتزام الجماعي للمصارف المبحوثة سوف تتأثر بالزيادة بمقدار (0.51) عند ( $P < 0.05$ ) ، الأمر الذي يعني وجود تأثير ذو دلالة إيجابي ومعنوي لآليات استثمار المعرفة على الالتزام الجماعي ، الامر الذي يؤدي إلى إمكانية القول أن آليات استثمار المعرفة سيكون لديها دور إيجابي في تحقيق الالتزام الجماعي في المصارف المبحوثة، وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة بيتا (B) قد بلغ (7.147) وهو دليل على معنوية معامل بيتا وذلك كونها تمثل قيمة معنوية تحت مستوى دلالة 5% أي بمستوى ثقة قدره (95%). فضلا عن أن قيمة اختبار درين-واتسون تشير إلى انعدام وجود مشكلة الارتباط الذاتي كونها قريبة من 2 والتي كانت مساوية الى (1.9).

نلاحظ من الجدول (28) ان معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (26%) ومعامل التحديد المصحح قدره (26%) والذي يبين أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية والتي تدل على أن (26%) من التغيرات التي تحدث في الالتزام الجماعي للمصارف المبحوثة يعود لآليات استثمار المعرفة التي تمتلكها المصارف، فضلا عن هذا فان النسبة المتبقية البالغة (74%) تعود لمؤثرات خارجية وعشوائية أخرى غير داخلة في أنموذج الدراسة. بينما الشكل (42) يوضح شكل الانتشار (Scatter plot) بين آليات استثمار المعرفة والالتزام الجماعي.



الشكل (42) مخطط يوضح شكل انتشار (Scatter plot) بين آليات استثمار المعرفة والالتزام الجماعي.

### ➤ اختبار اثر آليات التعلم التنظيمي وابعاده في انسيابية الموارد

تتناول هذه الفقرة اختبار الفرضية مهمة، وكما موضح في الجدول (30).

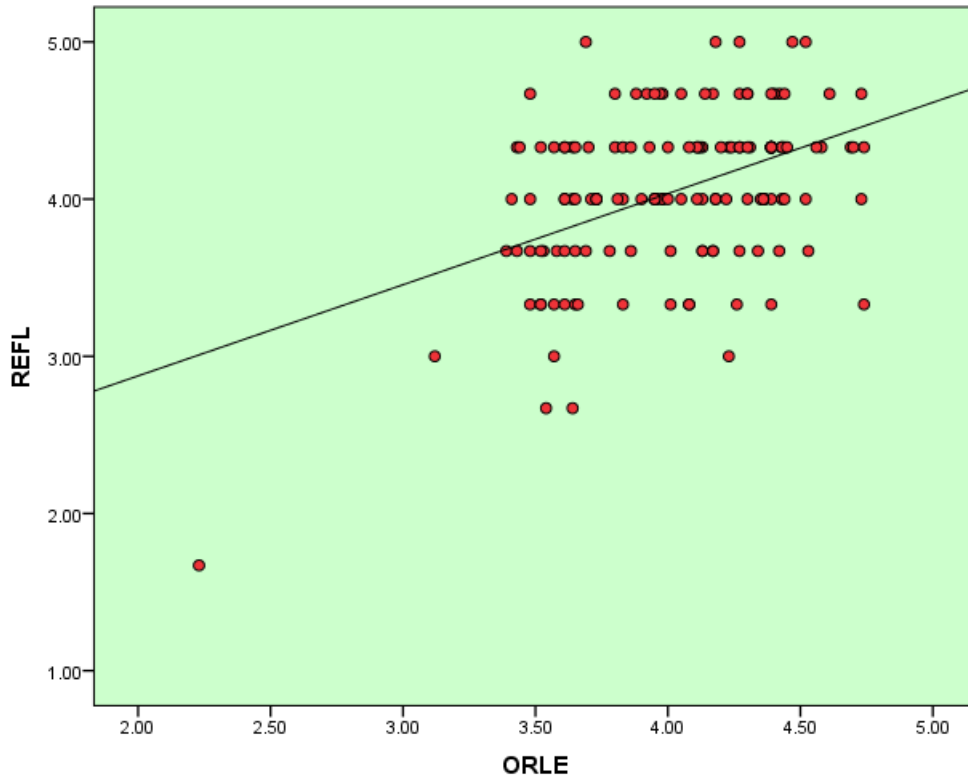
الجدول (30) اختبار فرضيات التأثير بين آليات التعلم التنظيمي وابعاده في انسيابية الموارد.

المحور	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التصحح	قيمة معلمة الانحدار	قيمة t المحسوبة	معنوية قيمة t	قيمة درين- واتسون	قرار الباحث
& ORLE REFL	%20	%19	0.45	5.954	معنوي تحت مستوى دلالة %5	1.9	لا توجد مشكلة
&KNRE REFL	%19	%18	0.43	5.769	معنوي تحت مستوى دلالة %5	1.8	لا توجد مشكلة
& KNAS REFL	%14	%13	0.37	4.752	معنوي تحت مستوى دلالة %5	1.9	لا توجد مشكلة
& KNEX REFL	%13	%12	0.36	4.599	معنوي تحت مستوى دلالة %5	1.8	لا توجد مشكلة

نلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (29) مجموعة من النقاط المهمة هي:-

(1) قبول فرضية التأثير التي تنص على ( يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لآليات التعلم التنظيمي (ORLE) في انسيابية الموارد (REFL) ) . اذ يلاحظ انه عند زيادة آليات التعلم التنظيمي في المصارف المبحوثة بمقدار وحدة واحدة فان انسيابية الموارد للمصارف المبحوثة سوف تتأثر بالزيادة بمقدار (0.45) عند ( $P < 0.05$ ) ، الأمر الذي يعني وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لآليات التعلم التنظيمي في انسيابية الموارد ، الامر الذي يؤدي إلى إمكانية القول أن آليات التعلم التنظيمي سيكون لديها دور إيجابي في تحقيق انسيابية الموارد في المصارف المبحوثة، وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة بيتا (B) قد بلغ (5.954) وهو دليل على معنوية معامل بيتا، كونها تمثل قيمة معنوية تحت مستوى دلالة %5 أي بمستوى ثقة قدره (95%). فضلا عن أن قيمة اختبار درين-واتسون تشير إلى انعدام وجود مشكلة الارتباط الذاتي كونها قريبة من 2 والتي كانت مساوية الى (1.9).

ويتضح من الجدول (30) ان معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (20%) ومعامل التحديد المصحح قدره (19%) والذي يبين أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية والتي تدل على أن (20%) من التغيرات التي تحدث في انسيابية الموارد للمصارف المبحوثة يعود لآليات التعلم التنظيمي التي تمتلكها المصارف، فضلا عن هذا فان النسبة المتبقية البالغة (80%) تعود لمؤثرات خارجية وعشوائية أخرى غير داخلة في أنموذج الدراسة. بينما الشكل (43) يوضح شكل الانتشار (Scatter plot) بين آليات التعلم التنظيمي وانسيابية الموارد.

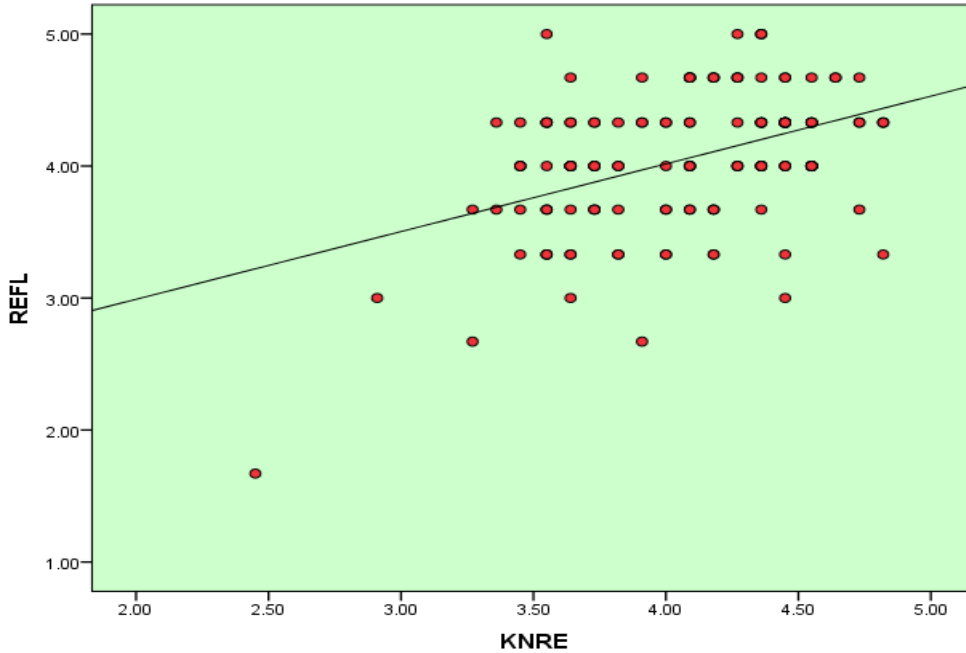


الشكل (43) مخطط يوضح شكل انتشار (Scatter plot) بين آليات التعلم التنظيمي وانسيابية الموارد

(2) قبول فرضية التأثير التي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لآليات تحديد المعرفة (KNRE) في انسيابية الموارد (REFL). اي انه عند زيادة آليات تحديد المعرفة في المصارف المبحوثة بمقدار وحدة واحدة فان انسيابية الموارد للمصارف المبحوثة سوف تتأثر بالزيادة بمقدار (0.43) عند ( $P < 0.05$ ) ، الأمر الذي يعني وجود تأثير ذو دلالة إيجابية ومعنوي لآليات

تحديد المعرفة على انسيابية الموارد ، الامر الذي يؤدي إلى إمكانية القول أن آليات تحديد المعرفة سيكون لديها دور إيجابي في تحقيق انسيابية الموارد في المصارف المبحوثة، وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة بيتا (B) قد بلغ (5.769) وهو دليل على معنوية معامل بيتا وذلك كونها تمثل قيمة معنوية تحت مستوى دلالة 5% أي بمستوى ثقة قدره (95%). فضلا عن أن قيمة اختبار درين- واتسون تشير إلى انعدام وجود مشكلة الارتباط الذاتي كونها قريبة من 2 والتي كانت مساوية الى (1.8).

و نلاحظ من الجدول (30) ان معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (19%) ومعامل التحديد المصحح قدره (18%) والذي يبين أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية والتي تدل على أن (19%) من التغيرات التي تحدث في انسيابية الموارد للمصارف المبحوثة يعود لآليات تحديد المعرفة التي تمتلكها المصارف، فضلا عن هذا فان النسبة المتبقية البالغة (81%) تعود لمؤثرات خارجية وعشوائية أخرى غير داخلة في أنموذج الدراسة. بينما الشكل (44) يوضح شكل الانتشار (Scatter plot) بين آليات تحديد المعرفة و انسيابية الموارد.

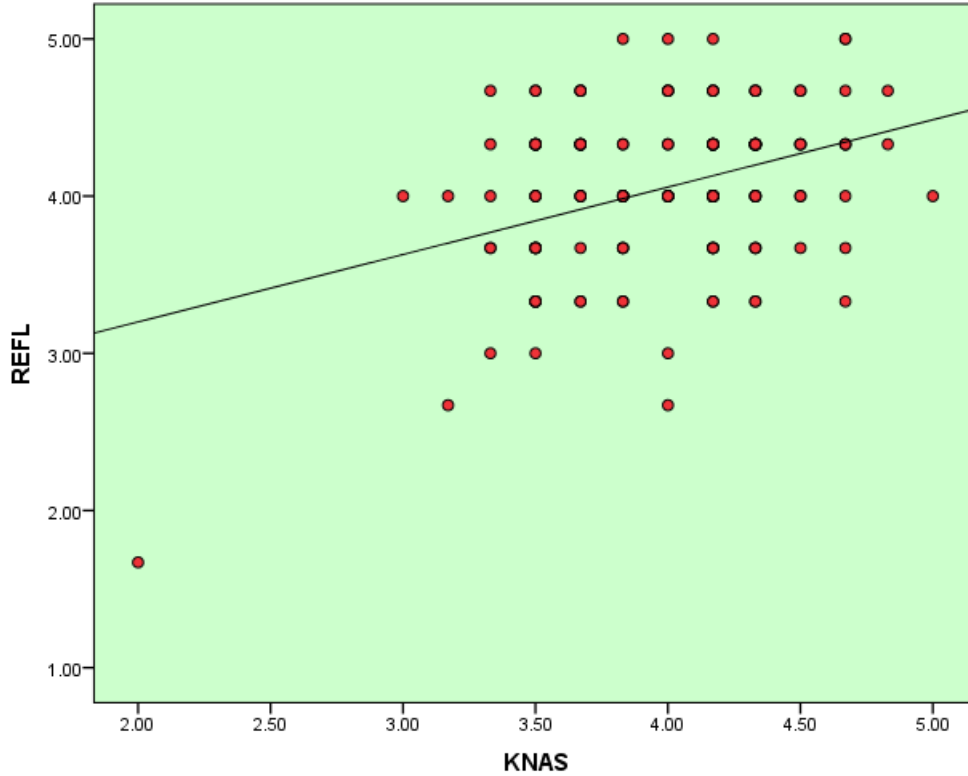


الشكل (44) مخطط يوضح شكل انتشار (Scatter plot) بين آليات تحديد المعرفة و انسيابية

الموارد

3) قبول فرضية التأثير التي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لآليات استيعاب المعرفة (KNAS) في انسيابية الموارد (REFL). اي انه عند زيادة آليات استيعاب المعرفة في المصارف المبحوثة بمقدار وحدة واحدة فان انسيابية الموارد للمصارف المبحوثة سوف تتأثر بالزيادة بمقدار (0.37) عند ( $P < 0.05$ ) ، الأمر الذي يعني وجود تأثير ذو دلالة إيجابية ومعنوي لآليات استيعاب المعرفة على انسيابية الموارد ، الامر الذي يؤدي إلى إمكانية القول أن آليات استيعاب المعرفة سيكون لديها دور إيجابي في تحقيق انسيابية الموارد في المصارف المبحوثة، وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة بيتا (B) قد بلغ (4.752) وهو دليل على معنوية معامل بيتا وذلك كونها تمثل قيمة معنوية تحت مستوى دلالة 5% أي بمستوى ثقة قدره (95%). فضلا عن أن قيمة اختبار درين-واتسون تشير إلى انعدام وجود مشكلة الارتباط الذاتي كونها قريبة من 2 والتي كانت مساوية الى (1.9).

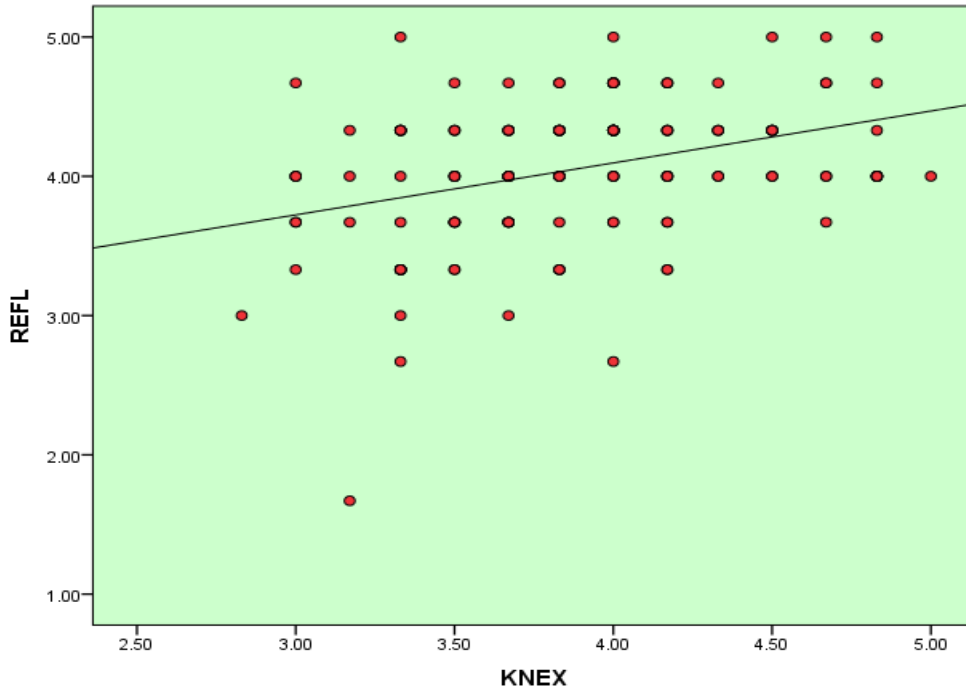
ويظهر من الجدول (30) ان معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (14%) ومعامل التحديد المصحح قدره (13%) والذي يبين أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية والتي تدل على أن (14%) من التغيرات التي تحدث في انسيابية الموارد للمصارف المبحوثة يعود لآليات استيعاب المعرفة التي تمتلكها المصارف، فضلا عن هذا فان النسبة المتبقية البالغة (86%) تعود لمؤثرات خارجية وعشوائية أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. بينما الشكل (45) يوضح شكل الانتشار (Scatter plot) بين آليات استيعاب المعرفة وانسيابية الموارد.



الشكل (45) مخطط يوضح شكل انتشار (Scatter plot) بين آليات استيعاب المعرفة وانسيابية الموارد.

4) قبول فرضية التأثير التي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لآليات استثمار المعرفة (KNEX) في انسيابية الموارد (REFL). اي انه عند زيادة آليات استثمار المعرفة في المصارف المبحوثة بمقدار وحدة واحدة فان انسيابية الموارد للمصارف المبحوثة سوف تتأثر بالزيادة بمقدار (0.36) عند ( $P < 0.05$ ) ، الأمر الذي يعني وجود تأثير ذو دلالة إيجابية ومعنوي لآليات استثمار المعرفة على انسيابية الموارد ، الامر الذي يؤدي إلى إمكانية القول أن آليات استثمار المعرفة سيكون لديها دور إيجابي في تحقيق انسيابية الموارد في المصارف المبحوثة، وبما أن اختبار (t) لمعامل قيمة بيتا (B) قد بلغ (4.599) وهو دليل على معنوية معامل بيتا وذلك كونها تمثل قيمة معنوية تحت مستوى دلالة 5% أي بمستوى ثقة قدره (95%). فضلا عن أن قيمة اختبار درين-واتسون تشير إلى انعدام وجود مشكلة الارتباط الذاتي كونها قريبة من 2 والتي كانت مساوية الى (1.8).

ويتضح من الجدول (30) ان معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (13%) ومعامل التحديد المصحح قدره (12%) والذي يبين أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية والتي تدل على أن (13%) من التغيرات التي تحدث في انسيابية الموارد للمصارف المبحوثة يعود لآليات استثمار المعرفة التي تمتلكها المصارف، فضلا عن هذا فان النسبة المتبقية البالغة (87%) تعود لمؤثرات خارجية وعشوائية أخرى غير داخلة في أنموذج الدراسة. بينما الشكل (46) يوضح شكل الانتشار (Scatter plot) بين آليات استثمار المعرفة و انسيابية الموارد.



الشكل (46) مخطط يوضح شكل انتشار (Scatter plot) بين آليات استثمار المعرفة وانسيابية الموارد

الجدول (31) حال قبول او رفض فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة

ت	الفرضية	الحالة
1	يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لآليات التعلم التنظيمي في خفة الحركة الاستراتيجية	قبول الفرضية
2	يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لابعاد آليات التعلم التنظيمي والمتمثلة بـ (اليات تحديد المعرفة، واليات امتصاص المعرفة، واليات استثمار المعرفة) في خفة الحركة الاستراتيجية.	قبول الفرضية



قبول الفرضية	يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لآليات التعلم التنظيمي في الحساسية الاستراتيجية	3
قبول الفرضية	يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لابعاد آليات التعلم التنظيمي والمتمثلة بـ ( اليات تحديد المعرفة، واليات امتصاص المعرفة، واليات استثمار المعرفة) في الحساسية الاستراتيجية.	4
قبول الفرضية	يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لآليات التعلم التنظيمي في انسيابية الموارد	5
قبول الفرضية	يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لابعاد آليات التعلم التنظيمي والمتمثلة بـ ( اليات تحديد المعرفة، واليات امتصاص المعرفة، واليات استثمار المعرفة) في انسيابية الموارد.	6
قبول الفرضية	يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لآليات التعلم التنظيمي في الالتزام الجماعي	7
قبول الفرضية	يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لابعاد آليات التعلم التنظيمي والمتمثلة بـ ( اليات تحديد المعرفة، واليات امتصاص المعرفة، واليات استثمار المعرفة) في الالتزام الجماعي.	8

# الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

## المبحث الاول

### الاستنتاجات

- 1) هنالك اهتمام واضح من قبل المصارف المبحوثة بأثناء آليات لدراسة توجهات وسلوكيات زبائنها في جميع مراحل الخدمة المقدمة، الامر الذي سوف ينعكس بالإيجاب على المصارف المبحوثة كونها سوف تحقق رضا للزبائن.
- 2) تؤكد المصارف المبحوثة على ضرورة تحفيز العاملين على تقديم افكار وابداعات جديدة تدور حول الزبائن وبشكل نظامي.
- 3) تؤكد المصارف المبحوثة على ضرورة استعمال آليات تعلم تنظيمي متطورة تعمل على خلق نوع معين من التكيف مع الهيكل التنظيمي للمصرف من اجل تلبية حاجات العروض التي يتم تقديمها لها.
- 4) افتقار المصارف المبحوثة للحساسية الاستراتيجية تجاه المتغيرات الخارجية فيما يتعلق بالزبائن والمنافسين والتكنولوجيا.
- 5) اهتمام المصارف المبحوثة بالتعرف على متطلبات التكيف الاستراتيجي وضرورة الالتزام بتوفير قسم خاص بمراقبة التغيرات الخارجية التي تحدث في السوق، الامر الذي يعزز من قدرة هذه المصارف على التعامل مع التهديدات التي تتعرض لها.
- 6) تؤكد المصارف المبحوثة على ضرورة اتخاذ القرارات الاستراتيجية الجريئة والسريعة في ظل اي تغيرات بيئية.
- 7) افتقار المصارف المبحوثة لوضع حلول للمسائل الاستراتيجية بشكل فرق العمل، الامر الذي سوف يؤدي الى مشاكل واضطرابات في المستقبل.
- 8) تمتلك المصارف المبحوثة المهارات والقدرات والمعرفة في اعادة تخصيص الموارد الرأسمالية واستعمالها بطريقة فاعلة.
- 9) توجد علاقة ارتباط بين آليات التعلم التنظيمي وخفة الحركة الاستراتيجية، اذ ان المصارف التي تمتلك آليات لاستثمار المعرفة من الممكن ان تزداد قدرتها في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية.

10) تبين ان هناك تأثير لآليات التعلم التنظيمي وخفة الحركة الاستراتيجية، وهذا يؤثر بإمكانية التنبؤ بمستوى عالٍ من خفة الحركة الاستراتيجية في حالة امتلاك المصارف لدرجة عالية من آليات التعلم التنظيمي.

## المبحث الثاني

### التوصيات

- 1) يتعين على المصارف المبحوثة اجراء مزيدا من بحوث السوق حول حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمستقبليين من اجل تلافي الوقوع في الاخطاء بسبب التغيرات السريعة في اذواقهم ورغباتهم.
- 2) ضرورة قيام المصارف المبحوثة باستعمال آليات مختلفة لفهم وتطوير الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق التكيف مع المتغيرات الخارجية بسرعة وبشكل شامل في كل اقسام المصرف
- 3) ضرورة قيام المصارف المبحوثة باستعمال آليات وطرائق كفيلة لتحفيز العاملين على المشاركة في تقديم افكار جيدة تعمل على خدمة الزبائن بالمقام الاول وخدمة المصرف بالمقام الثاني.
- 4) يتعين على المصارف المبحوثة توفير آليات متطورة كفيلة بدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الجديدة من اجل دعم المواطنين من جهة، ورفع المستوى الاقتصادي للبلد.
- 5) يتعين على المصارف المبحوثة توفير آليات تعلم تنظيمي تعمل على توعية الموظفين حول معالجة الفوضى والازمات التي يتعرض لها المصرف في المستقبل.
- 6) يتعين على المصارف المبحوثة بتوفير آليات متطورة لتدريب موظفيها من اجل تطوير مهاراتهم وقدراتهم على مقاومة التغيير ان حدث.
- 7) ضرورة اهتمام المصارف المبحوثة بتوفير مستوى عالي من التعاون والمشاركة بين اعضاء مجلس الادارة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية من تلافي الوقوع في الاخطاء والمشاكل.
- 8) يتعين على المصارف المبحوثة تدوير الموظفين ونقل الكفاءات بدرجة عالية بين الاقسام، الامر الذي سوف يعزز من زيادة خبرة الموظفين في جميع مهام العمل.
- 9) يتعين على المصارف المبحوثة توفير مزيدا من وسائل الراحة والرفاهية لزيائنها، الامر الذي يعزز قدرة هذه المصارف على استقطاب المزيد من الزبائن من اجل ايداع اموالهم لديها.
- 10) ضرورة قيام المصارف المبحوثة بتقييم منتسبيها بين فترة واخرى من اجل تحديد نقاط الضعف لديهم والعمل على معالجتها من خلال توفير وسائل التدريب المناسبة لهم.

# المصادر والمراجع

## المصادر والمراجع

- القرآن الكريم

## أولاً: -المصادر العربية

- الدوريات

- 1) احمد، ايمان عبد محمد، 2013 " دور التوجة الاستراتيجي في بناء القدرات الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في معمل الالبسة الجاهزة في الموصل" مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة، المجلد 7، العدد14
- 2) الجنابي، حازم، 2016 " اثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمي: بحث تطبيقي" مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 11، العدد 36 الفصل الثالث.
- 3) حسين، حسين و محمود، احمد و نعمه، رسل، 2016 " تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد الى ابعاد ادارة المعرفة" مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 24، العدد 6.
- 4) حسين، عادل، 2016م " العلاقة التأثيرية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط لخفة الحركة الاستراتيجية: دراسة تحليلي لآراء عينة من المديرين في شركة زين العراق للاتصالات " مجلة جامعة كربلاء، المجلد 14، العدد 3.
- 5) الحكيم، ليث و زوين، عمار و الخفاجي، حاكم، 2009 " دور ادوات التعلم التنظيمي في تحقيق الاداء الجامعي المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الكوفة" مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد2.
- 6) الخشروم، محمد و دره، عمر، 2011 " تاثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الحكومية في حلب" مجلة تنمية الراقدين، المجلد 33، العدد 104.
- 7) دحام، صبيحة وعبيد، ايمان وعباس، بهاء الدين، 2017م " اثر استخدام العمل الجماعي في ادراك القصص القصيرة لطلاب الثاني المتوسط في العراق" مجلة كلية التربية الاساسية للعلوم التربوية والانسانية، العدد 36.

- (8) السكارنه، بلال، 2014م " التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الاعمال: دراسة ميدانية على شركات التامين في الاردن" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الرابعون.
- (9) سموعي، رفاء فرج و احمد شهناز فاضل، 2016 " تاثير توافر مقومات الصلابة النفسية للمديرين في تحقيق خفة حركة استراتيجية: بحث استطلاعي لاراء عينة من المديرين في مقر وزارة النفط" مجلة الادارة والاقتصاد، السنة التاسعة والثلاثون، العدد 107.
- (10) الشريف، عمر/ حياة، قمري، 2016 " دور عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الادوية" مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 11.
- (11) طالب، علاء و الخفاجي، علي و هادي، محمد، 2011م "دور التعلم التنظيمي في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة" المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 7، العدد 30.
- (12) الطائي، علي/ الخزعلي، علي، 2015 " اثر التعلم التنظيمي في بناء راس المال الفكري في المنظمات العامة بحث مقارنة بين جامعتي بغداد والمستنصرية" مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 21، العدد 25.
- (13) العابدي، علي رزاق/ حسن، ابراهيم، الشمري، سرمد، 2014م " مبادئ المنظمات المتعلمة ودورها في تحقيق العمل الجماعي: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة " مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 20، العدد 75.
- (14) عبد الحسين، عادل عباس، 2016 " العلاقة التاثيرية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط لخفة الحركة الاستراتيجية: بحث تحليلي لاراء عينة من المديرين في شركة زين العراق للاتصالات" مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 14، العدد 3.
- (15) عبد الرحيم، سناء / فاضل، علا، 2016م " ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الاعمال: دراسة ميداني تحليلي في شركة اسا سيل للاتصالات المتنقلة" مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 22، العدد 94.



- 16) عبد الرحيم، سناء، 2016 " ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الاعمال: بحث ميداني تحليلي في شركة اسياسيل للاتصالات المتنقلة" مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد22، العدد94.
- 17) العبيدي، ازهار و الجبوري، حيدر و الكلابي، امير، 2014 " استعمال راس المال العلائقي لتعزيز التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين في رئاسة جامعة الكوفة" مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد الثامن، العدد31.
- 18) العبيدي، ازهار، 2009 "ادوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرء اقسام الشركة العامة للاسمنت الجنوبية" مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد2، العدد13.
- 19) العسكري، هناء، 2014 " ممارسات التعلم التنظيمي واستراتيجية ادارة المعرفة وعلاقتها باداء ادارة المعرفة: دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الهندسة جامعة القادسية" مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد4، العدد10.
- 20) الموسوي، كوثر، 2018م " خفة الحركة الاستراتيجية ودورها في تحقيق البراعة التسويقية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدرء في شركة الكفيل" مجلة ادأب الكوفة، المجلدج2، العدد 35.
- 21) الياسري، اكرم/ حسين، ظفر، 2013 " اثر عمليات ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الاداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعات الفرات الاوسط" مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد3.

#### - الرسائل والاطاريح

- 1) الصانع، ايمان، 2013م " اثر محددات الرشاق الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية: دراسة حالة لشركة الاسمنت الاردنية لافارج" رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، قسم ادارة اعمال.

- (2) الظالمي ، محمد، 2010 " التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة: دراسة مقارنة لآراء عينة من التدريسيين في جامعات الفرات الأوسط " رسالة ماجستير، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء.
- (3) القرشي، ياسر شاكر، 2017 " تأثير خفة الحركة الاستراتيجية في الاداء المؤسسي المستدام: دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع لعينة من المدراء" بحث دبلوم عالي منشور، في التخطيط الاستراتيجي، جامعة القادسية، كلية الادارة والاقتصاد.
- (4) الكرعوي، سجي جواد حسين، 2016" تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام في بعض جامعات الفرات الاوسط" رسالة ماجستير منشورة. كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية
- (5) هنية، محمد، 2016م " مدى ممارسة خفة الحركة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي: لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة" رسالة ماجستير منشورة في ادارة الاعمال بكلية التجارة.

## ثانياً: -المصادر الأجنبية

### A- Books:-

- 1) D'Aveni, R. A. 1994. **Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering**. New York: Free Press.
- 2) Davenport, T., & Prusak, L. (1998). **Working knowledge: How organization manage what they know**. Boston, MA: Harvard Business Review School Press.
- 3) Doz, Y. & Kosonen M. (2006) , "**Fostering strategic Agility in search for Renewed Growth**" CKIR Workshop,.

- 4) Doz, Y., Kosonen, M., (2008), **“Fast Strategy: How Strategic Agility will help you stay ahead of the game”**, Wharton School Press.
- 5) Goldman, S.L., Nagel, R.N. and Preiss, K. (1995). **Agile Competitors and Virtual Organizations**, Van Nostrand Reinhold, New York, NY.
- 6) Hall , Cynthia A. L. & Beck , Tammy E. , (2009) , **Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment**, Aldershot UK: Ashgate Publishing,pp 1-44
- 7) Heery, E. & Noon, M. 2001. **A Dictionary of Human Resource Management**. Oxford: Oxford University Press
- 8) Jamrog, J. J., McCann, J. E., III, Lee, J. M., Morrison, C. L., Selsky, J. W., and Vickers, M. (2006). **“Agility and Resilience in the Face of Continuous Change: A Global Study of Current Trends and Future Possibilities”**, 2006-2016. New York: American Management Association.
- 9) Oyedijo, A. (2012). **Strategic agility and competitive performance in the Nigerian telecommunication industry: an empirical investigation**. American International Journal of Contemporary Research

#### **B- Journals& Periodicals& Researches:-**

- 1) Ahern, T., Byrne, P. J., & Leavy, B. (2015). **Developing complex-project capability through dynamic organizational learning**. International Journal of Managing Projects in Business, 8(4), 732-754.
- 2) ALI SALIH , AHMAD & ALNAJI , LOAY , (2014) , **Impact of Strategic Thinking and Strategic Agility on Strategic Performance: A Case**

**Study of Jordanian Insurance Industry Companies** , International Review of Management and Business Research , Vol. 3 .

3) Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). **Organizational learning: From experience to knowledge**. Organization science, 22(5), 1123–1137.

4) Arumugam, T., Iis, K., & Munusamy, K. (2015). **Conceptualizing organizational learning system model and innovativeness**. International Journal of Business and Social Science, 6(3165–155.(

5) Berghman L., et al.,2012, **Deliberate Learning Mechanisms for Stimulating Strategic Innovation Capacity** ,Long Range Planning,pp1–33

6) Bontis, Nick & Crossan,Mary M.(2000)" **Managing An Organization Learning System By Aligning Stocks And Flows**" Journal of Management Studies,Vol 39,N 4,p 2.

7) Bouncken, R. B., Pesch, R., & Kraus, S. (2015). **SME innovativeness in buyer–seller alliances: effects of entry timing strategies and inter–organizational learning**. Review of Managerial Science, 9(2), 361–384.

8) Brown, S. & Eisenhardt K. M. (1997). **"The art of continuous change: Linking complexity theory and time–paced evolution in relentlessly shifting organizations"**. Administrative Science Quarterly, Vol. 42,pp. 1–34.

9) Chadwick, I. C., & Raver, J. L. (2015). **Motivating organizations to learn: Goal orientation and its influence on organizational learning**. Journal of Management, 41(3), 957–986.

10)Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). **Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of**

**knowledge management capacity.** Journal of Business Research, 62(1), 104–114.

11)Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). **Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity.** Journal of Business Research, 62(1), 104–114.

12)Chiva, R., Ghauri, P., & Alegre, J. (2014). **Organizational learning, innovation and internationalization: A complex system model.** British Journal of Management, 25(4), 687–705.

13)Darvin, R., & Norton, B. (2015). **Identity and a model of investment in applied linguistics.** Annual review of applied linguistics, 35, 36–56.

14)Demarest, M. (1997). **Understanding knowledge management.** Long Range Planning, 30(3), 374–384.

15)Doz , Yves L. & Kosonen , Mikko , (2010) , **Embedding Strategic Agility A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal** , Long Range Planning , Vol.43 , pp. 370–382 .

16)Doz.Y & Kosonen.M , (2011) , "**Nokia and Strategic Agility: A Postscript**" California Management Review, Vol. 53, No. 4, pp. 154–156.

17)Doz.Y&Kosonen.M,2009 "**Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game**" Journal of Engineering and Technology Management, 26, 342–344

18)Drucker, P. 2005 "**ORGANIZATIONAL COMMITMENT** " journal human development & leadership division, 1–26.

- 19) Garcia–Morales, V. J., Llorens–Montes, F. J., & Verdú–Jover, A. J. (2006). **Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship**. *Industrial Management & Data Systems*, 106(1), 21–42.
- 20) Garrity, S., Longstreth, S., & Alwashmi, M. (2016). **A qualitative examination of the implementation of continuity of care: An organizational learning perspective**. *Early Childhood Research Quarterly*, 36, 64–78.
- 21) Gold, A. H., Malhotra, A., & Segras, A. H. (2001). **Knowledge management: An organisational capabilities perspective**. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214.
- 22) Hijazi.H&Al–hroot.H, 2013 "**Measuring the Effect of the Perception of Knowledge Management on its Utilization in Public Sector in Jordan: A comparative Study to Determine the Change in the Utilization of Knowledge Management Between 2004 – 2013**" *Information and Knowledge Management*, Vol.3, No.11. PP.63–74.
- 23) Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J. L., & Borza, A. (2000). **Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource–based and organizational learning perspectives**. *Academy of Management journal*, 43(3), 449–467.
- 24) Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (2003). **Knowledge selection: Concepts, issues and technologies**. In J. Liebowitz (Ed.). *Knowledge management handbook*. Boca Raton, FL: CRC Press.

- 25) Hsu, Y. H., & Fang, W. (2009). **Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability**. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(5), 664–677.
- 26) Hu, B. (2014). **Linking business models with technological innovation performance through organizational learning**. *European Management Journal*, 32(4), 587–595.
- 27) Idris, W. M. S., & Al-Rubaie, M. T. K. (2013). **Examining the impact of strategic learning on strategic agility**. *Journal of Management and Strategy*, 4(2), 70–77.
- 28) Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). **Innovation, organizational learning, and performance**. *Journal of business research*, 64(4), 408–417.
- 29) Johnson, C. G., & Bailey, M. R. (2010). **Validating An Organizational Action System Model From A Learning And Performing Perspective**. 1–35.
- 30) Joo, B. K., & Park, S. (2010). **Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback**. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 482–500.
- 31) Kergcie, R. & Morgan, D. W., (1970), "**DETERMINING SAMPLE SIZE FOR RESEARCH ACTIVITIES**", *EDUCATIONAL AND PSYCHOLOGICAL MEASUREMENT*, Vol. 30, pp. 607–610.

- 32) Lewis, M. W., Andriopoulos, C. & Smith, W. K. (2014). **Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility**. California Management Review, 56(3), pp. 58–77
- 33) Li, Y., Chen, H., Liu, Y., & Peng, M. W. (2014). **Managerial ties, organizational learning, and opportunity capture: A social capital perspective**. Asia Pacific Journal of Management, 31(1), 271–291.
- 34) Ling, T. C., & Nasurdin, A. Z. (2010). **The influence of knowledge management effectiveness on administrative innovation among Malaysian manufacturing firms**. Asian Academy of Management Journal, 15(1), 63–77.
- 35) Madsen, P. M., & Desai, V. (2010). **Failing to learn? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry**. Academy of Management Journal, 53(3), 451–476.
- 36) Malone, D. (2002). **Knowledge management: A model for organizational learning**. International Journal of Accounting Information Systems, 3(2), 111–123.
- 37) Mavengere, N. (2013), "The Role of Information Systems in Promoting Strategic Agility in Supply Chains", Journal of Information Technology Case and Application Research, 15:4, Pp13–33
- 38) McCann, J. (2004). "Organizational Effectiveness: Changing Concepts for Changing Environments". Human Resource Planning, Vol. 27, No. 1, pp. 42–50.



- 39) Mukaka. M.M. (2012), "**Statistics Corner: A Guide to Appropriate Use of Correlation Coefficient in Medical Research**" Malawi Medical Journal; vol.24,no3 -p. 69-71
- 40) Nkuda , Matthias O. , (2017) , **Strategic Agility and Competitive Advantage : Exploration of the Ontological, Epistemological and Theoretical Underpinnings** , British Journal of Economics, Management & Trade , 16(1) , pp.1-13 .
- 41) Nwankpa, J., & Roumani, Y. (2014). **Understanding the link between organizational learning capability and ERP system usage: An empirical examination**. Computers in Human Behavior, 33, 224-234.
- 42) Pinho, J. C. (2007). **TQM and performance in small medium enterprises: The mediating effect of customer orientation and innovation**. International Journal of Quality and Reliability Management, 25(3), 256-275.
- 43) Ralph, L. (2003). **Knowledge management and training: Contradictory or complementary?** Training Journal, June, 10-14.
- 44) Real, J. C., Roldán, J. L., & Leal, A. (2014). **From entrepreneurial orientation and learning orientation to business performance: analysing the mediating role of organizational learning and the moderating effects of organizational size**. British Journal of Management, 25(2), 186-208.
- 45) Real, J. C., Roldán, J. L., & Leal, A. (2014). **From entrepreneurial orientation and learning orientation to business performance: analysing the mediating role of organizational learning and the**

**moderating effects of organizational size.** British Journal of Management, 25(2), 186–208.

46) Robey, D., Boudreau, M. C., & Rose, G. M. (2000). **Information technology and organizational learning: a review and assessment of research.** Accounting, Management and Information Technologies, 10(2), 125–155.

47) Roth, A. V. (1996). “**Achieving Strategic Agility through Economies of Knowledge**”, Strategy and Leadership Vol. 24, No. 2, pp. 30–37.

48) Smith, P. A. (1999). **The learning organization ten years on: A case study.** The Learning Organization, 6(5), 217–224.

49) Swafford, P.M, Ghosh, S. and Murthy, N. (2008). **Achieving supply chain agility through IT integration and flexibility,** Int. J. Production Economics, 116 (2), 288–297.

50) Teoh, A. P., Lee, K. Y., & Muthuveloo, R. (2017). **The Impact of Enterprise Risk Management, Strategic Agility, and Quality of Internal Audit Function on Firm Performance.** International Review of Management and Marketing, 7(1), 222–229.

51) Turban, E., Leidner, D., Mclean, E., Wetherbe, J. (2008). **Information Technology Management: Transforming Organisations in the Digital Economy,** New York, John Wiley & Sons Ltd.

52) Uhlenbruck, K., Meyer, K. E., & Hitt, M. A. (2003). **Organizational transformation in transition economies: Resource-based and organizational learning perspectives.** Journal of Management Studies, 40(2), 257–282.

**C- Thesis& Dissertation:-**

- 1) Abu-Radi , Samer , (2013) , **Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals** , Thesis submitted in partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of master in Business Administration , Faculty of Business , Middle East University .
- 2) Anttila.E,2014 " **COMPONENTS OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A case study consisting line managers from Finnish industrial company**" Master's thesis, University of Tampere, School of Education.
- 3) Audran, A. (2011). **Strategic agility: a winning phenotype in turbulent environments**. environments(Master of Science in Management, Economics and Industrial Engineering), Politecnico Di Milano, Scuola di Ingegneria dei Sistemi.
- 4) Santala , Maarit , (2009) , **Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting** , Master's thesis
- 5) Tikkanen, J. (2014). **Dynamic capability influence on Strategic agility: a case study in energy conservation industry**. Master Science in Economics and Business Administration, Oulu Business School: University of Oulu.

---

6) Zheng, W. (2005). **The impact of organisational culture, structure, and strategy on knowledge management effectiveness and organisational effectiveness.** Published Ph.D. diss., University of Minnesota, USA.

## ملحق (1)

## اسماء السادة الخبراء المحكمين

## الذين تم استطلاع آرائهم بخصوص الاستبانة

ت	الاسم	اللقب العلمي	الجامعة
1	صالح عبد الرضا رشيد	استاذ دكتور	جامعة القادسية
2	صلاح الدين عواد الكبيسي	استاذ دكتور	جامعة بغداد
3	عامر علي حسين العطوي	استاذ دكتور	جامعة المثنى
4	عبد الرحمن مصطفى طه الملا	استاذ دكتور	جامعة بغداد
5	ليث علي الحكيم	استاذ دكتور	جامعة الكوفة
6	احسان دهش جلاب	استاذ دكتور	جامعة القادسية
7	علاء فرحان طالب	استاذ دكتور	جامعة كربلاء
8	علي حسون الطائي	استاذ دكتور	جامعة بغداد
9	سماح مؤيد محمود	استاذ دكتور	الجامعة المستنصرية
10	حسين علي عبد الرسول	استاذ مساعد دكتور	جامعة القادسية
11	سندس رضويوي	استاذ مساعد دكتور	جامعة المستنصرية
12	محمود فهد عبد علي	استاذ مساعد دكتور	جامعة كربلاء
13	شهناز فاضل احمد النجار	استاذ مساعد دكتور	جامعة المستنصرية
14	حسين حريجه غالي	استاذ مساعد دكتور	جامعة كربلاء
15	قاسم محمد مظلوم	استاذ مساعد دكتور	جامعة الكوفة
16	ميثاق هاتف عبد الساده	استاذ مساعد دكتور	جامعة كربلاء
17	ناظم جواد عبد	استاذ مساعد دكتور	جامعة بغداد
18	عباس مزعل مشرف	استاذ مساعد دكتور	جامعة الكوفة
19	حامد كريم شعلان	استاذ مساعد دكتور	جامعة الكوفة
20	محسن رشيد	استاذ مساعد دكتور	جامعة بغداد

## ملحق (2) استمارة الاستبيان



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القادسية  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال / الدراسات العليا

### م / استبانة

السيد المدير المحترم ..  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..  
تمثل هذه الاستمارة جزء من الدراسة الموسومة (تأثير آليات التعلم التنظيمي في خفة الحركة الاستراتيجية) . وتعد مشاركتكم ذات اثر ايجابي في اخراج هذه الدراسة بالمستوى المطلوب ، لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الاجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال . ونود ان نبين باننا لا توجد حاجة لذكر الاسم ، اذ ستستخدم المعلومات لأغراض الدراسة فقط وستتم بالسرية والكتمان التام . راجين الاجابة عليها من قبلكم بتروى ومصادقية وبما يحقق هدف الدراسة تملونا الثقة بدقة استجابتكم وموضوعيتها حول جميع الفقرات والتي ستسهم في سلامة التحليل ودقة النتائج ..

نثمن ونقيم سلفا أرائكم وتعاونكم معنا ..

الباحث  
طالب الماجستير  
مثنى توفيق عبد الحسن  
جامعة القادسية / كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال  
07802012560

المشرف  
الاستاذ الدكتور  
جواد محسن راضي  
جامعة القادسية / كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال

## الجزء الاول // المعلومات والبيانات الشخصية

المعلومات الشخصية :

يرجى وضع اشارة (✓) امام الاجابة المناسبة.

1-النوع الاجتماعي :

انثى	ذكر

2-الحالة الاجتماعية :

ارمل	مطلق	متزوج	اعزب

3-العمر :

60 سنة فأكثر	59- 50 سنة	من 40 – 49 سنة	39 – 30 سنة	29- 20 سنة

4-المؤهل الدراسي :

دكتوراه	ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس	دبلوم	اعدادية فأقل

5-سنوات الخدمة الوظيفية :

من 16 - فأكثر	من 11 – 15	من 6 - 10	من 1 - 5

6-المنصب الوظيفي :

رئيس قسم	نائب المدير	مدير مصرف

7-حجم المصرف : عدد ال موظفين :

8- سنة تأسيس المصرف :

## الجزء الثاني // مقاييس متغيرات الدراسة

أولاً : التعلم التنظيمي **Organizational Learning** :

هو قدرة المنظمة على استيعاب المعرفة الجديدة وتحويلها وتطبيقها في تطوير المنتجات الجديدة لتحقيق ميزة تنافسية والسرعة العالية (Hsu&Fang,2009:665)

آليات التعلم التنظيمي **organizational learning mechanisms** :

1-آليات التعلم لتحديد المعرفة **knowledge recognition** : هو حصيلة عمليات المنظمة التي تهدف إلى تحديد واكتساب معارف خارجية جديدة وقيمة مضافة جديدة (Berghman,2012:4)

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
		5	4	3	2	1
-1	يستخدم المصرف آليات تحفز بحوث السوق في التركيز على حاجات الزبائن المستقبلية أكثر من حاجات الزبائن الحالية .					
-2	يستخدم المصرف آليات واضحة تحفزنا على اكتشاف التغيرات الاساسية في قطاع الصيرفة على سبيل المثال (التكنولوجيا ، والمنافسين ، و القوانين ) .					
-3	يحرص المصرف على استخدام آليات تحفز على دراسة تأثير التغيرات المحتملة في بيئة الاعمال .					
-4	يقوم المصرف بإنشاء آليات لدراسة اتجاهات وسلوك زبائننا في جميع مراحل تقديم الخدمة .					
-5	يستخدم المصرف آليات لدراسة مدى تلبية خدماتنا المصرفية لحاجات الزبائن في جميع مراحل تقديم الخدمة .					
-6	يستخدم المصرف آليات تحفز على التجميع والتقييم المتكرر للمعلومات (على سبيل المثال معدلات الفائدة واسعار الصرف والنواتج المحلي الاجمالي ومعدل نمو الصناعة والتضخم )					



					والاتجاهات الاجتماعية (على سبيل المثال ، الوعي البيئي )
					-7 يهتم المصرف بتوفير آليات لإدامة الاتصالات مع الهيئات الحكومية (على سبيل المثال ، وزارة الصناعة ، وزارة التجارة ، وزارة التخطيط والنقابات والغرف التجارية ) من اجل جمع وتقييم المعلومات المهمة .
					-8 يستخدم المصرف آليات تحفز على استشارة الزبائن المبدعين عن الافكار الجديدة والمثيرة .
					-9 يهتم المصرف بتوفير آليات تحفز على تركيز بحوث السوق على القطاعات الاخرى ذات الصلة .
					-10 يستخدم المصرف آليات لتنقيح المعلومات حول حاجات الزبون النهائي .
					-11 يستخدم المصرف آليات للحصول على بصيرة راسخة بالأسباب التي تجعل الزبائن لا يتعاملون مع مصرفنا .

2-آليات التعلم لاستيعاب المعرفة **knowledge assimilation** : هي مجموعة من العمليات الروتينية و التنظيمية التي تدرك وتستوعب بها المنظمات المعارف الخارجية وتستثمرها لإنشاء معارف جديدة و/أو منتجات / خدمات جديدة قابلة للتسويق التجاري (Berghman,2012:4)

ت	الفقرات					
	اتفق تماما	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	لا اتفق تماما	
	1	2	3	4	5	
-12						يهتم المصرف باستخدام آليات لتحفيز العاملين على مشاركة أفكارهم الحاسمة حول الزبائن / السوق مع الاخرين بشكل نظامي .
-13						يستخدم المصرف آليات تحفزنا على المناقشة المتكررة للافتراضات

					الخاصة بالزبائن الحاليين .
					14- يستخدم المصرف وبشكل متكرر مناقشة الافتراضات حول الاسواق التي نخدمها .
					15- يستخدم المصرف آليات تحفز العاملين على احياء افكار الماضي من خلال التفكير الانعكاسي حول الزبائن / السوق .
					16- يحرص المصرف وبشكل متكرر على توفير آليات لمناقشة الافتراضات حول جميع جوانب المدخل التسويقي الذي يتبناه المصرف .
					17- يستخدم المصرف آليات تحفز العاملين على تقديم افكارهم الانعكاسية الحاسمة حول الزبائن / السوق بشكل نظامي ( على سبيل المثال في قاعدة البيانات ، على الشبكة الداخلية للمصرف )

3- آليات التعلم لاستثمار المعرفة Knowledge exploitation : هو من مجموعة من آليات هيكلية وتنظيمية وعلمية وإجرائية لجني ثمار المعرفة المتكاملة في العمليات القائمة وتوحيدها بحيث يمكن استغلالها لفترة زمنية طويلة، فضلا عن تحسين قدرة المنظمة وتوسيعها وتوظيف الإجراءات والكفاءات لخلق منتجات وخدمات جديدة (Berghman,2012:4)

ت	الفقرات	اتفق	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
		5	4	3	2	1
18-	يقوم المصرف باستخدام آليات لتكييف الهيكل التنظيمي من اجل تلبية حاجات العروض الجديدة .					
19-	يستخدم المصرف آليات لتطوير مهارات وقدرات العاملين لتلبية العروض الجديدة للمصرف .					

					يهتم المصرف بتوفير آليات لمنع الفوضى في النظر للعروض الجديدة للمصرف.	-20
					يستخدم المصرف آليات لدعم المشاريع الجديدة حتى وان كانت خارج نطاق عروضنا الحالية .	-21
					يهتم المصرف بتوفير آليات لتكثيف الاجراءات لتلبية العروض الجديدة للمصرف.	-22
					يستخدم المصرف آليات لتغيير طرائق العمل لتلبية متطلبات العروض الجديدة للمصرف .	-23

#### ثانيا: خفة الحركة الاستراتيجية **strategic agility** :

يمكن تعريف خفة الحركة الاستراتيجية على انها القدرة على إجراء تحولات استراتيجية على أساس زمني، من خلال اعتماد إعادة التوجيه والابتكار (Doz & Kosonent , 2006 : 1-23) **ابعاد خفة الحركة الاستراتيجية :**

#### 1- الحساسية الاستراتيجية **Strategic sensitivity** :

هي القدرة على الإحساس بالفرص واغتنامها وفهم التغيرات البيئية (أي التغيرات في طلب المستهلك) بحيث يجب على الشركات أن تزيد من نظرتها نحو الديناميكية البيئية ، وأن تستكشف التطورات المستقبلية وأن تقرر إجراءاتها ( Sambamurthy and Grover, 2003; Doz and Kosonen, ) (2008).

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
		5	4	3	2	1
-24	الإدارة العليا للمصرف حساسة جدا للتغيرات الخارجية ( فيما يتعلق بالزبائن والمنافسين والتكنولوجيا.. الخ ) وتضمن تلك التغيرات في الخطة الاستراتيجية للمصرف .					

					25- يستخدم المصرف آليات مختلفة لإدراك وفهم التطورات الاستراتيجية في وقت مبكر .
					26- يقوم المصرف بالتعرف على متطلبات التكيف الاستراتيجي بسرعة ويشكل شامل في كل اقسام المصرف .

## 2- الالتزام الجماعي collective commitment :

هو القدرة على اتخاذ وتنفيذ القرارات التي تستتفر وحدات فرعية متعددة لإدامة العمل التعاوني وتوحيده . ( Doz and Kosonen, 2014 : 8 )

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
		5	4	3	2	1
27-	يتميز فريق الادارة العليا في مصرفنا بالقدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية جريئة وسريعة .					
28-	هنالك مستوى عالي من التعاون والمشاركة لأعضاء مجلس الادارة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية .					
29-	يتم حل المسائل الاستراتيجية بشكل جماعي من قبل فريق الادارة العليا بدون وجود صراع .					

## 3- انسيابية الموارد Resource fluidity :

وتعني سلاسة التحشيد السريع للموارد والأموال الاستراتيجية والافراد والقدرات المؤلفة لخفة الحركة التشغيلية الاستراتيجية و (إعادة) توزيعها . ( Doz and Kosonen, 2014 : 8 )

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق تماما
		5	4	3	2	1
30-	يمتلك المصرف القدرة على اعادة تخصيص الموارد الرأسمالية واستخدامها بطريقة فاعلة .					
31-	يستطيع المصرف تدوير الموظفين ونقل الكفاءات بدرجة عالية بين الاقسام.					
32-	يسمح الهيكل التنظيمي للمصرف بإعادة توزيع الموارد بمرونة عالية بين الاقسام .					

## Abstract

The present study aims at revealing the role of the organizational learning mechanisms (knowledge identification mechanisms, knowledge absorption mechanisms, and knowledge investment mechanisms) owned by private banks in the governorates of the Middle Euphrates (Karbala, Qadissiya, Babil, Muthanna and Najaf) (Strategic sensitivity, resource liquidity and collective commitment). In order to achieve the objective of the present study, the questionnaire was used as a main tool in collecting the necessary data and information about the study sample. The researcher used a number of statistical methods, most notably the arithmetic mean, the standard deviation, the linear correlation coefficient Pearson, and the simple and multiple regression coefficient. The study found that there is a positive statistical correlation between the organizational learning mechanisms and strategic agility and their dimensions, as well as the relationship of the direct impact of the mechanisms of organizational learning in strategic agility. The study came out with a set of recommendations, perhaps the most prominent Should banks surveyed urged the staff to conduct further market research on the needs and desires of current and future customers in order to avoid making mistakes.

Key words: - organizational learning mechanisms & strategic agility

Ministry of Higher Education and Scientific Research  
University of AL- Qadisiya  
College of Management and Economics  
Business Administration Department



# **Impact of Organizational Learning Mechanisms on Strategic Agility:**

Survey Study of  
Sampled Views of Senior Leadership in Provincial Banks in the  
Middle Euphrates.

**A thesis  
Submitted of The Council of the College of Management and  
Economics, AL-Qadisiya University, In partial Fulfillment of  
the Requirements of  
Master Degree in Business Management**

**By  
Muthanna Tawfiq Abdul Hassan Al-Musawi**

**Supervised by  
Prof. Dr.  
Jawad Muhsin Radhi**

**2019 A.D**

**1440 H.D**

رقم الايداع في دار الكتب والوثائق الوطنية ( ) لسنة