

التجديد الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي من منظور التعلم التنظيمي دراسة تحليلية في كليات جامعة المثنى

أ.د. صالح عبد الرضا رشيد

الباحث/ علي عبد الرزاق لفته

الملخص:

هدف البحث إلى قياس تأثير ممارسات التعلم التنظيمي في تحقيق التجديد الاستراتيجي , إذ حاول البحث تقديم إطار نظري لبعض مما تم طرحه من لدن الكتاب والباحثين في ما يتعلق بمتغيري الدراسة , فضلاً عن إطار عملي تحليلي لهما . وقد اعتمدت الدراسة الاستبتيان كاداة لجمع المعلومات من افراد عينة الدراسة البالغ عدده (65) فرداً من القيادات الجامعية (معاوني العمداء ورؤساء الاقسام والفروع) في كليات جامعة المثنى البالغ عددها (14) كلية . فقد اعتمد البحث المقياس الذي أعده (Celep et al,2011) لاختبار على ممارسات التعلم التنظيمي الاربع وهي (الممارسات التعليمية , القيادة الداعمة , الاتصالات والتعليم , التعاون وتقاسم المعلومات) . في حين تم قياس التجديد الاستراتيجي بوصفه متغيراً معتمداً من خلال بعديه (التجديد الاستراتيجي الاستثماري , والتجديد الاستراتيجي الاستكشافي) بالاستناد إلى مقياس (الغزالي,2013) .

وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات جاء في مقدمتها وجود توجه واضح لدى الكليات محل الدراسة عن ممارسة عملية تحويل المعرفة المتحصلة على مستوى الأفراد او المجموعات إلى المستوى التنظيمي وإضفاء الطابع المؤسسي عليها لتكون جزءاً لا يتجزأ من ذاكرتها التنظيمية , كما قدمت مجموعة من التوصيات التي يمكن للكليات الاسترشاد بها في عملها كان من بينها ضرورة قيام الكليات بتطوير فلسفتها الخاصة تجاه التعلم التنظيمي بحيث تصبح جزءاً من إستراتيجيتها الحالية الهادفة للوصول الى التجديد الاستراتيجي المطلوب.

Abstract

The study aims to measure the effect of organizational learning practices on achieving strategic renewal. The study presents different opinions about its variables , besides a practical analytical aspect .

The study used a questionnaire as a tool to gather data from a sample consisting of (65) dean assistants and head departments in the colleges of Al-Muthanna University. The study used the scale of (Celep et al ,2011) to test the four practices of organizational learning (Instructional Practices, Supportive Leadership, Communication and Education, and Cooperation and Information Sharing) , while the strategic renewal with its two dimensions (Exploitative strategic renewal and Explorative strategic renewal) was measured according to the scale developed by (Al-Ghazali ,2013) .

The study reached some conclusions like the clear presence of an orientation in all sampled colleges for practicing knowledge transformation on individuals and group levels to the organizational level and adding institutional frame to it to make it part of its organizational memory. A number of recommendations are presented in the study like the necessity for

the colleges to develop their own philosophy regarding organizational learning to make it part of their strategies to achieve the desired strategic renewal.

المبحث الأول منهجية الدراسة

مشكلة البحث:

تواجه مؤسسات التعليم العالي في العراق العديد من التحديات التي أفرزتها التغيرات المتسارعة في البيئة العراقية وفي جميع المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية خلال السنوات العشر المنصرمة والتي تستدعي قيام تلك المؤسسات بتجديد إستراتيجياتها وأنشطتها وبرامجها التعليمية بما يتناسب مع تلك التغيرات وتستجيب لمتطلباتها بما يمكنها من تحقيق الموائمة الديناميكية مع بيئتها ويضمن لها البقاء والاستمرار. وهنا يبرز التعلم التنظيمي كأحد المداخل المهمة لتحقيق التجديد الاستراتيجي لتلك المؤسسات حيث أثبتت العديد من الدراسات ومنها دراسة كل من *(Crossan et al . 1999; Davis & Botkin 1994 Lumpkin , 2005 ; Ravasi & Lojaco, 2005 ; Apilo , 2010 ; Oh , 2012 ; Martens et al. 2012; Rajes , 2013 ;Alimadadi & Aghaziarati , 2014)* أن التعلم التنظيمي هو المحرك لعملية التجديد الاستراتيجي . وعلى الرغم من كثرة الدراسات الأكاديمية الأجنبية التي تناولت العلاقة بين التعلم التنظيمي والتجديد الاستراتيجي ، إلا إن هناك ندرة واضحة في مثل تلك الدراسات على المستوى التطبيقي ، فضلاً عن ندرتها الأكاديمية والتطبيقية على صعيد البيئة العراقية والعربية على حد علم الباحثين . ومن هنا تجسدت مشكلة البحث من خلال إثارة عدد من التساؤلات وهي:

- 1- ما ممارسات التعلم التنظيمي في الكليات موضوع الدراسة ؟ وما مستوى ممارستها من وجهة نظر أفراد العينة ؟
- 2- ما أنشطة التجديد الاستراتيجي التي تمارسها الكليات موضوع الدراسة ؟ وهل تركز عمادات الكليات محل الدراسة على الأنشطة الاستثمارية أم الاستكشافية ؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباط بين ممارسات التعلم التنظيمي وأنشطة التجديد الاستراتيجي؟ وما طبيعة تلك العلاقة؟
- 4- هل تسهم ممارسات التعلم التنظيمي في الكليات موضوع الدراسة في تعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي فيها؟

أهمية البحث

تتجسد أهمية البحث من خلال أهمية الدور الذي يؤديه التعلم التنظيمي في تحقيق التجديد الاستراتيجي ، إذ ان نجاح المنظمات وازدهارها في ظل بيئة متغيرة وديناميكية مليئة بالتحديات يتطلب إقامة وتطوير قدرات التعلم فيها لمنحها القدر الكافي من المرونة لتجديد إستراتيجياتها وأنشطتها بما يمكنها من الاستجابة لتلك التحديات بالسرعة والجودة والتوقيت المناسب . ومن هنا تتجسد أهمية هذه الدراسة في كونها :

- 1- يأتي استكمالاً للجهود المعرفية السابقة التي تناولت مفهومي التعلم التنظيمي والتجديد الاستراتيجي من خلال طرح وجهات النظر المختلفة ذات الصلة بالمتغيرين المذكورين .

- 2- يعمل على إثارة اهتمام المنظمات بصورة عامة والمؤسسات التعليمية بصورة خاصة لمثل هكذا موضوعات ضرورية لنجاحها وأستمرارها , ورفع مستوى إدراك القيادات فيها لمفهوم وأهمية التعلم التنظيمي ودوره في تعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي فيها , ولاسيما في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها تلك المؤسسات في الوقت الحاضر .
- 3- يحاول إستكشاف علاقة الارتباط والتأثير بين التعلم التنظيمي والتجديد الاستراتيجي في قطاع التعليم العالي , إذ أن هناك مجموعة قليلة من الدراسات الأجنبية السابقة التي عالجت هذا الموضوع من الناحية التطبيقية , ومن ثم فإنها تمثل إضافة علمية جديرة بالاهتمام .
- 4- تتوخى في استنتاجاتها وتوصياتها التي ستخرج بها وضع المعالجات والحلول التي تمكن الكليات المبحوثة وغيرها من تشخيص ومعرفة أكثر ممارسات التعلم التنظيمي تأثيرا في أنشطة التجديد الاستراتيجي بهدف تعزيزها وتطويرها .

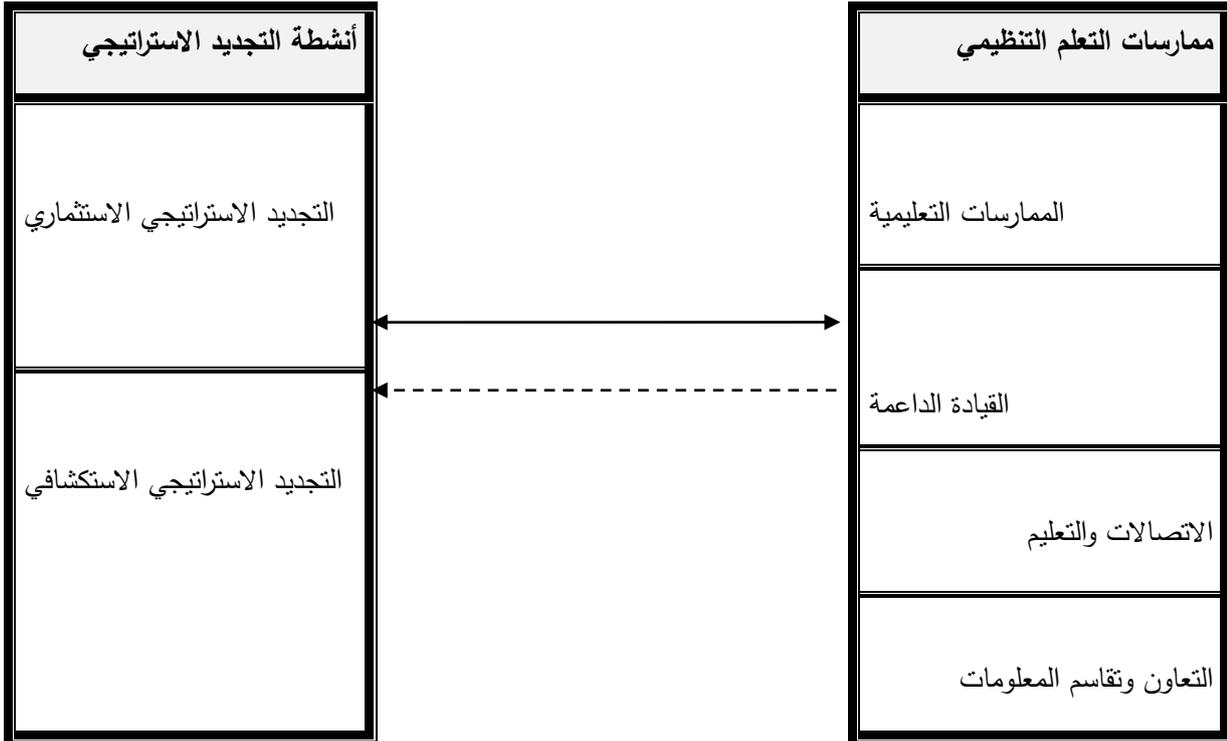
أهداف البحث

- 1- بلورة إطار نظري يتضمن المفاهيم الأساسية الأكثر أهمية لمفهوم التعلم التنظيمي والتجديد الاستراتيجي بالاعتماد على مجموعة المصادر العلمية التي توفرت لدى الباحثين .
- 2- التعرف على مستوى ممارسات التعلم التنظيمي في الكليات المبحوثة .
- 3- التعرف على طبيعة أنشطة التجديد الاستراتيجي في الكليات المبحوثة .
- 4- اختبار علاقة الارتباط بين ممارسات التعلم التنظيمي والتجديد الاستراتيجي في الكليات المعنية بالدراسة .
- 5- التعرف على طبيعة التأثير المعنوي لممارسات التعلم التنظيمي في تحديد معالم التجديد الاستراتيجي في الكليات موضوع الدراسة .
- 6- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي في الكليات موضوع الدراسة .

المخطط الفرضي

تم تصميم مخطط فرضي يصور علاقات الارتباط والتأثير بين متغيراتها وكما موضح في الشكل (1)

- 1- المتغير المستقل
ويتمثل بممارسات التعلم التنظيمي (الممارسات التعليمية , والقيادة الداعمة , والاتصالات والتعليم , والتعاون وتقاسم المعلومات).
- 2- المتغير التابع
ويتمثل بالتجديد الاستراتيجي ببعديه (التجديد الاستراتيجي الاستثماري والتجديد الاستراتيجي الاستكشافي).



الشكل (1)

مخطط الدراسة الفرضي

فرضيات البحث

بغية تحقيق أهداف البحث فقد صيغت مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي توضح مشكلة الدراسة وتساعد في الإجابة على تساؤلاتها :

الفرضية الرئيسية الأولى

ترتبط أنشطة التجديد الاستراتيجي في الكليات محل الدراسة بممارسات التعلم التنظيمي فيها . وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- ترتبط أنشطة التجديد الاستراتيجي في الكليات المبحوثة بالممارسات التعليمية فيها .
- ترتبط أنشطة التجديد الاستراتيجي في الكليات المبحوثة بمستوى الدعم والاسناد الذي تقدمه القيادات التعليمية فيها .
- ترتبط أنشطة التجديد الاستراتيجي في الكليات المبحوثة بمستوى الاتصالات والتعليم فيها .
- ترتبط أنشطة التجديد الاستراتيجي في الكليات المبحوثة بمستوى التعاون وتقاسم المعلومات فيها .

الفرضية الرئيسية الثانية :

تسهم ممارسات التعلم التنظيمي في الكليات المبحوثة في تعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي فيها . وتتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- تسهم الممارسات التعليمية في الكليات المبحوثة في تعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي فيها .

- تسهم القيادة الداعمة في الكليات المبحوثة في تعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي فيها.
- تسهم الاتصالات والتعليم في الكليات المبحوثة في تعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي فيها.
- يسهم التعاون وتقاسم المعلومات في الكليات المبحوثة في تعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي فيها.

أدوات البحث

اعتمدت الدراسة مجموعة من الأدوات لجمع البيانات والمعلومات التي تحتاجها وكالاتي :

1- مراجع الإطار النظري

وتضمن المسح المكتبي للكتب والدوريات والدراسات والبحوث والأطاريح والرسائل والمؤتمرات ذات الصلة بمتغيراتها، فضلاً عن الاستعانة بشبكة الانترنت بهدف التوصل إلى إطار علمي واضح لمتغيرات الدراسة.

2-أدوات الإطار الميداني

اعتمد البحث عددا من الوسائل المهمة للحصول على البيانات ذات العلاقة بمتغيراتها من أجل إتمام الجانب التطبيقي لها وهي :

❖ المقابلات الشخصية :

وشملت عددا من أفراد عينة البحث بهدف توضيح بعض الفقرات الخاصة بالاستبانة بهدف الحصول على إجابات دقيقة.

❖ الاستبانة:

أعتمدت الدراسة بشكل رئيس على الاستبانة للحصول على البيانات المطلوبة ، والتي تم عرضها على عدد من الخبراء المختصين في العلوم الإدارية للتأكد من قدرتها على قياس متغيرات الدراسة ووضوح ودقة فقراتها علمياً. وقد نتج عن ذلك عدة ملاحظات نالت اهتمام الباحثين وأفضت إلى إجراء عمليات الحذف والتعديل والإضافة التي حصلت على اتفاق أغلب الخبراء . وقد استعمل الباحثان مقياس (Likert) خماسي الدرجات(لا اتفق بشدة , لا اتفق , محايد , اتفق , اتفق بشدة) لكونه من أكثر الأساليب استعمالاً في مجال العلوم الإدارية والاجتماعية.

مجتمع وعينة الدراسة

لقد وقع اختيار الباحثين على جامعة المثنى لتكون ميدانا للدراسة وذلك لأهمية الدور الذي تؤديه الجامعة المذكورة تجاه المجتمع ، بالإضافة إلى كون مجتمعها من المجتمعات المتقدمة والمتعاونة لإنجاز الأبحاث والدراسات العلمية . وقد شملت الدراسة القيادات الجامعية المتمثلة ب (معاون عميد ، ورئيس قسم أو فرع) لما تؤديه تلك القيادات في توفير البيئة الداعمة للتعلم ، ولأنها المعنية في القرارات الاستراتيجية لهذه الكليات. وشملت الدراسة جميع كليات الجامعة والبالغ عددها (15) كلية ، وقد تم توزيع (77) إستمارة إستبيان على العينة المستهدفة استرجع منها (65) استمارة صالحة ، وبهذا أصبح عدد أفراد العينة المشمولين بالدراسة (65) فرداً . والجدول (1) يوضح أسماء الكليات وحجم العينة في كل منها وعدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة ونسبة الاسترجاع .

جدول (1) أسماء الجامعات والكليات وموضوع الدراسة وعدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة

اسم الكلية	وصف العينة		الاستمارات		نسبة الاسترجاع
	معاون عميد	رئيس قسم	الموزعة	المسترجعة	
1 كلية الطب	2	3	5	2	40%
2 كلية طب الأسنان	2	3	5	5	100%
3 كلية الصيدلة	2	2	4	3	75%
4 كلية التمريض	2	1	3	3	100%
5 كلية الطب البيطري	2	5	7	5	71%
6 كلية التربية	2	7	9	6	67%
7 كلية العلوم	2	5	7	6	86%
8 كلية الإدارة والاقتصاد	2	2	4	3	75%
9 كلية التربية الرياضية	2	3	5	5	100%
10 كلية الهندسة	2	3	5	5	100%
11 كلية القانون	2	1	3	3	100%
12 كلية الزراعة	2	4	6	5	83%
13 كلية التربية الأساسية	2	5	7	7	100%
14 كلية الآداب	2	2	4	4	100%
15 كلية العلوم الصرفة	1	2	3	3	100%
المجموع	29	48	77	65	84%

الوسائل الإحصائية المعتمدة

- تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب والمؤشرات الإحصائية الآتية :
- ❖ الوسط الحسابي لتحديد مستوى استجابة عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة ، والانحراف المعياري لتشخيص مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي .
 - ❖ معامل الارتباط البسيط (*Pearson*) لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات البحث.
 - ❖ تحليل الانحدار البسيط لقياس علاقة التأثير بين المتغيرين المستقل والتابع .
 - ❖ اختبار T لتحديد معنوية علاقات الارتباط المحسوبة بين متغيرات البحث
 - ❖ اختبار F لأختبار معنوية علاقات التأثير .
 - ❖ اختبار درين- واتسون لاختبار وجود مشكلة الارتباط الذاتي في البيانات.
 - ❖ معامل التحديد R^2 لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد .

المبحث الثاني/التعلم التنظيمي

أولاً : التعلم التنظيمي

في ظل بيئة أعمال أقل ما يقال عنها أنها شديدة التغير حيث التكنولوجيا تتطور بشكل غير مسبوق , وأذواق الزبائن تتبدل باستمرار , والمنظمات يتزايد عددها كل يوم , والمنافسة بينها تزداد حدة , يصبح بقاء المنظمات واستمرارها مرهوناً بقدرتها على الاستجابة للمتطلبات المتغيرة لتلك البيئة بالطريقة المناسبة والتوقيت المناسب . والمنظمات المتعلمة هي وحدها التي تستطيع التنبؤ بتلك التغيرات والاستجابة لها , فالتعلم في حد ذاته ينظر له كشرط أساسي لبقاء المنظمات حاضراً ومستقبلاً , وهو ميزة تنافسية مستدامة (LÄMSÄ, 2008:38). حيث يعتقد العديد من الخبراء أن الميزة المستدامة الوحيدة للمنظمة في المستقبل هي قدرتها على التعلم بشكل أسرع من منافسيها وتحولها إلى منظمة متعلمة (Kapp, 1999:1).

وقد عرف كل من (Argyris & Schon, 1978) التعلم التنظيمي نقلاً عن (Rezaie & Bagheri, 2014:148) بأنه الكشف عن الأخطاء وتصحيحها , كما انه يجسد قدرة المنظمة ككل على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها , وتغيير قاعدة معرفتها ونظامها القيمي بهدف توليد مهارات جديدة لحل المشكلات وخلق قدرات جديدة للعمل (Nordin & Kasbon, 2013:622). ويمكن تصور التعلم التنظيمي بعدة الوسيلة الرئيسة لتحقيق التجديد الاستراتيجي للمنظمة (Crossan et al, 1999:522) , ووصفه (Ellis & Shpielberg, 2003:1237) بالعملية التي من خلالها

يطور أعضاء المنظمة تقاسم المعرفة بناء على تحليل البيانات التي يتم جمعها أو الحصول عليها من مصادر متعددة, بما في ذلك أعضاء المنظمة أنفسهم . وعرفه (Wiseman, 2007:1113) على انه عملية دورية التي يتم من خلالها تجسيد المعرفة التي تم تعلمها على المستوى الفردي أو الجماعي على مستوى المنظمة وإضفاء الطابع المؤسسي عليها , كما يمكن اعتباره عملية ديناميكية لخلق واكتساب وتكامل المعرفة التي تهدف إلى تطوير موارد المنظمة وقابلياتها بما يسهم في تحقيق أداء أفضل لها (Rose et al, 2009:5) , وتشمل هذه العملية إنتاج المعرفة والمهارات والسلوكيات الجديدة بما يمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئتها الخارجية (Darvish&Norozi, 2011: 70) (Nojabae & Osboei , 2014:2716). والتعلم التنظيمي لم يعد اختياراً للمنظمات , انما هو حاجة ملحة وضرورية لنجاح المنظمات واستمرارها , وهو الوسيلة الأساسية لتحقيق التجديد الاستراتيجي , وان تجاهل تلك الحاجة من لدن تلك المنظمات يمثل بداية فشلها وانهارها (Crossan et al, 1999:522); (Rose et al, 2009:55).

ثانياً : ممارسات التعلم التنظيمي

لايوجد اتفاق بين الباحثين عن الممارسات التي تسهل وتعزز من عملية التعلم التنظيمي في المنظمات , وقد تبنى الباحثان وجهة نظر (Celep et al, 2011; Receptoğlu, 2013) التي تضمنت أربع ممارسات للتعلم التنظيمي وهي (الممارسات التعليمية , القيادة الداعمة , الاتصالات والتعليم , التعاون وتقاسم المعلومات) كون تلك الممارسات قد تم اختبارها في بيئة التعليم العالي من لدن الباحثين المذكورين .

1-الممارسات التعليمية

يؤكد اغلب الباحثين المختصين في ميدان التعليم على ان الممارسات التعليمية لاجراء الهيئة التدريسية تؤدي دوراً مهماً في العملية التعليمية , وذلك لان التدريس الفاعل يستند الى مجموعة من الطرق والمداخل التعليمية التي تقود في النهاية الى تحقيق المخرجات التعليمية المنشودة , حيث تشير اغلب البحوث التي أجريت خلال السنوات الخمس والعشرين الماضية الى أهمية التركيز على العوامل التي تعزز التطور المعرفي للطلبة , وبشكل أكثر تحديداً على المهارات العامة لحل المشكلات , التفكير الحرج , وما اسماء الباحثون (التعلم العميق) (Knapp, 2013:4-5).

وفي هذا الصدد قدم عدد من الباحثين ومنهم (*Kember, 1997; Prosser & Trigwell, 1999; Weimer, 2002*) مجموعة من الأفكار التي يمكن ان تسهم في تحقيق التغيير المنشود باتجاه تطوير العملية التعليمية .

- اعتماد طرائق التدريس التي تركز على نشاط الطلبة وأداء المهمة أكثر من مجرد اكتساب المعلومات والحقائق .
- منح الطلبة فرصة التفاعل فيما بينهم , وبينهم وبين أعضاء الهيئة التدريسية .
- تشجيع الطلبة على تعلم الفريق التعاوني .
- العمل على جعل العملية التعليمية أكثر وضوحاً وتشجيع الطلبة على التركيز على طريقة التعلم .
- التركيز على المهام التعليمية التي تشجع تكامل المعلومات والمهارات من الحقول المعرفية المختلفة .
- تصميم البرامج التعليمية التي تركز على المخرجات التعليمية التي يستفيد منها الطلبة في حياتهم العملية بالمقارنة مع تلك البرامج التي تعتمد على تفضيلات أعضاء الهيئة التدريسية .

وعلى الرغم من تعدد آراء الباحثين حول طبيعة الممارسات التعليمية ومدى تأثيرها على التحصيل العلمي للطلبة , إلا ان هناك إشارات واضحة على أهمية تلك الممارسات في بلوغ التطور الأكاديمي المنشود للطلبة *Anna Vu (Sokel, 2013:12,25); (2009:32).*

1- القيادة الداعمة

تؤدي القيادة دوراً رئيساً ومهماً في إيجاد بيئة تنظيمية داعمة وتشاركية تساعد على بناء شكل جديد من التنظيم يركز على التعلم والمرونة والاستجابة السريعة . فالقيادة الجيدة تركز على بناء العلاقات ، وخلق رؤية مشتركة ، وتمكين العاملين لتعزيز التزامهم بالتعلم (*Yitmen, 2010:48*) (*Yitmen, 2012:319-320*) .

ويمثل مدخل القيادة الداعمة احد مداخل القيادة الذي لا يكون فيه القادة منخرطين في إعطاء الأوامر وإدارة كل التفاصيل التي تخص العاملين , إنما يعملون على تحسين مهارات ومواهب العاملين لتمكينهم من أداء المهام المكلفين بها (*Gupta, 2014:132*) , إذ ان وجود القيادة الداعمة الجيدة يعني وجود القائد الذي يدعم الإبداع والمبادرات الفردية للعاملين من خلال بناء المقدرات التي تركز على التعلم وعلى الاتصالات المفتوحة (*Kotte, 2014:24*)(109). وهناك الكثير من الأدلة التي تشير الى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الداعمة والتعلم التنظيمي (*Lei et al. 1999; Montes et al. 2005; Swiering & Wierdsma 1992; Tushman & Nadler 1986*) .

2-الاتصالات وتكنولوجيا التعليم

ينظر إلى الاتصال على انه الوسيلة المركزية التي يتم من خلالها تنسيق أنشطة الأفراد لاستنباط ونشر ومتابعة الأهداف التنظيمية (*Rho, 2009:3,5*). وهو عملية تبادل الرسائل في المنظمة من منظور تحقيق الأهداف الفردية والمشاركة لأعضائها (*Todericiu & Fraticiu, 2013:187*). وتتكون الاتصالات التنظيمية من نمط من السلوكيات المنسقة التي لديها القدرة على خلق المنظمات واستمرارها أو فشلها وخروجها من الأسواق (*Mehralizadeh et al, 2008:6*) , وان دراسة هذه السلوكيات أمر مهم لكل وظيفة من وظائف الإدارة لأنها تتضمن شكلاً من أشكال الاتصال المباشر وغير المباشر (*Lunenburg, 2010:1*). ويحقق الاتصال الفعال العديد من المزايا للمنظمات . فالاتصالات الفاعلة تعد ضرورية لتحقيق التعاون الهادف والتفاعل فيما بين الأفراد العاملين وزيادة درجة التنسيق بين الأقسام والوحدات التنظيمية المختلفة , كما أنها تؤدي إلى التخفيف من التعقيد والغموض وتعمل على تحسين عملية نقل المعلومات وتبادلها فيما بين الفرق والشبكات , فضلاً عن انها تعزز من عملية الإفصاح عن الأفكار وتجعلها جزءاً من المحادثة والتجارب والمحاكاة والتنفيذ (*Beeby & Booth, 2000; Hurley, 2002; Jamali, et al., 2006; Hopkins, 2009; Waddock & McIntosh, 2009*) . ويعد الاتصال امراً ضرورياً لعملية تبادل المعلومات

وتعزيز عملية التعلم (Uddin,2012:210) , فكل من الاتصالات والتعلم لهما علاقة بعمليات خلق وتفسير المعلومات , ويتقاسم التركيز المشترك عن كيفية حدوث تلك العمليات ضمن الأطر التنظيمية (Paca,2002:458) .

4-التعاون وتقاسم المعلومات

أصبح هناك توجه ملحوظ نحو التعاون في السنوات الأخيرة إذ ازدادت الحاجة إلى التفكير والعمل معاً حول القضايا الأكثر اهتماماً , وتحول التركيز من العمل الفردي إلى العمل الجمعي . ويعرف التعاون بشكل عام على انه العملية التي من خلالها يستطيع شخصان أو أكثر العمل سوية على تكامل المعلومات بهدف تحقيق منفعة متبادلة (Montiel,2005:1) ويعرف أيضاً بأنه عملية تبادل المعلومات، وتغيير الأنشطة، وتقاسم الموارد (Aram&Morgan,1976:1127) . ويعرف أيضاً بأنه عملية تبادل المعلومات، وتغيير الأنشطة، وتقاسم الموارد وتعزيز القدرة على العمل مع الآخرين من اجل المنفعة المتبادلة (Himmelman,2002:3) , وهو دلالة على التأثير المتبادل بين الأفراد والاتصالات المفتوحة والمباشرة لحل الصراع ودعم الإبداع والتجريب (Aram & Morgan,1976:1127)

ويتضمن التعاون بلورة هدف مشترك والتوجه والعمل على اتخاذ قرارات مشتركة (London,2006:3) . ويعتقد (Thomson et al,2007:3) بان التعاون يمثل العملية التي تتفاعل فيها الأطراف الفاعلة المستقلة أو شبه المستقلة من خلال التفاوض الرسمي وغير الرسمي لخلق قواعد وهيكل تحكم العلاقات فيما بينها , والطريقة التي يتصرفون فيها أو يتخذون القرارات بشأن القضايا التي تجمع فيما بينهم .

أما تقاسم المعلومات فانه يتضمن محاولات واعية ومدروسة من جانب أعضاء المجموعة أو الفريق لتبادل المعلومات ذات الصلة بالعمل، سيما وان تلك المعلومات تكون موزعة على نحو غير متكافئ بين أعضاء الفريق بسبب التخصص وتقسيم العمل (Bunderson & Sytcliffe,2002:881) . ويشير تقاسم المعلومات إلى المناقشة الشفوية والخطية للمعلومات بين أعضاء الفريق (Miranda & Saunders,2003:90) . ويدل تقاسم المعلومات على ان أعضاء الفريق على استعداد لتقاسم معارفهم ، وقدراتهم ، ومهارتهم ، وخبراتهم مع الآخرين وتبادل أية معلومات أثناء عملية صنع القرار التي يمكن أن تساعد الفريق على اتخاذ قرارات أفضل (Tran, 2004:39). ويساعد تقاسم المعلومات أعضاء المجموعة أو الفريق على اكتساب المعرفة الجديدة ، وبالتالي تمكين العاملين من تلبية حاجات المنظمة بطريقة أفضل , وبدون تقاسم ونشر المعلومات داخل المنظمة فان المعرفة من شأنها أن تقتصر فقط على أفراد أو جماعات محددة وهذا لن يساعد على تحقيق النداءية التي تمثل عاملاً جوهرياً في زيادة المقدرات الجوهرية للمنظمات وتعزيز قدرتها على المنافسة (Abiola,2013:181) .

المبحث الثاني/التجديد الاستراتيجي

أولاً: مفهوم التجديد الاستراتيجي

أضحت التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال المعاصرة كزيادة وتيرة الإبداعات التكنولوجية، والتغير في تفضيلات الزبائن، وظهور أشكال تنظيمية أكثر كفاءة، وتلاشي حواجز الدخول الى الصناعة، وقصر دورة حياة المنتجات حقيقة تواجهها كل المنظمات (Baden-Fuller & Volberda, 1997) (Heyden, 2012: 1), ما يتطلب منها تطوير قدرتها على التجديد الاستراتيجي لمواجهة تلك التغيرات (Voldebra et al., 2001) (Filipposi & Kalliopi, 2013:9), والعمل على تحقيق الموائمة المستمرة بين هيكلها، وعملياتها، ومقدراتها، ومواردها من جهة، والفرص والتحديات التي تفرزها البيئة الخارجية من جهة أخرى (Heyden, 2012: 1), حيث أن بقاء المنظمات وديمومتها يعتمد على تجديد إستراتيجياتها بما يتواءم مع التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية (Oschlies, 2013:20). فالقليل من تلك المنظمات هي التي تتجح في تأسيس استراتيجيات بعيدة المدى جديدة واستباقية، فيما تفتقد الأغلبية للتجديد الاستراتيجي الذي يمكنها من خلق مزايا تنافسية مستدامة في المستقبل.

وعلى الرغم من أن ظاهرة التجديد الاستراتيجي نالت اهتماماً قليلاً نسبياً بالمقارنة مع الظاهرة الأعم وهي التغيير الاستراتيجي (Agarwal & Helfat, 2009:281)، إلا أن اغلب الباحثين تعامل مع هذه الظاهرة مؤخراً بوصفها إحدى الظواهر الأكثر أهمية للنجاح المستدام للمنظمات خاصة في الحالات التي تكون درجات عدم التأكد فيها عالية والمسارات التكنولوجية متغيرة (Mahnke & Aadne, 1997:1). وينظر الأدب الاستراتيجي المعاصر إلى التجديد الاستراتيجي من خلال منظورين، يصور الأول التجديد الاستراتيجي على أنه مجموعة من الأنشطة التي تمارسها المنظمة لتغيير نمط مواردها ومسارها الاستراتيجي، من أجل تحسين الأداء الاقتصادي العام لها. ويطلق على هذا المنظور من التجديد بـ (تحول المنظمات) corporate transformation، والذي يؤكد على تأثيرات هذه العملية على إستراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي ونظمها وثقافتها. أما المنظور الثاني فيركز على إبداع المنتجات وتطوير الأعمال ويصف التجديد الاستراتيجي على أنه البحث المستمر عن تركيبات جديدة من التكنولوجيات المتاحة، مدعومة بخلق واستثمار معرفة السوق والمنتج. ويعرف هذا المنظور من التجديد (بالإبداع المستمر)، والذي يؤكد على اثنين من السمات الأساسية، أولها أن التجديد يتمثل بإبداع التكنولوجيا وإبداع المنتج، وليس من خلال جهود التغيير الشامل على مستوى المنظمة، أما الثانية فأنها ذات صلة بتنفيذه على أساس دائم ومستمر (Ravasi & Lojaco, 2005:52-54). والتجديد الاستراتيجي يتضمن بناء أو اكتساب قابليات جديدة ومن ثم الاستفادة منها بطريقة خلاقة لإضافة قيمة لحملة الأسهم، كما يتضمن إعادة تنشيط عمليات المنظمة من خلال تغيير مجال أعمالها أو نهجها التنافسي أو كليهما (Zahra, 1996:1715). ويعتقد (Mahnke & Aadne, 1997:4) أن التجديد الاستراتيجي هو عملية ربط التصور والفعل الاستراتيجي المنسق من خلال تطوير القواسم المشتركة، فيما يشير التجديد الاستراتيجي من وجهة نظر (Sharma & Chrisman, 1999:8) إلى الجهود الريادية للمنظمة التي تؤدي إلى أحداث تغييرات كبيرة في أعمال المنظمة أو إستراتيجيتها أو هيكلها بما يقود إلى إحداث تغيير في العلاقات الموجودة مسبقاً داخل المنظمة أو ما بينها وبين بيئتها الخارجية ويحقق نوعاً من الإبداع في معظم حالاته. وهذا ما أكدته كل من (Covin & Miles, 1999:52) بالقول أن التجديد الاستراتيجي هو ظاهرة ريادية تسعى المنظمات من خلالها إلى إعادة تعريف علاقاتها مع أسواقها أو المنافسين في الصناعة عن طريق إحداث تغيير جذري في الكيفية التي تتنافس فيها. فيما يرى كل من (Volberda et al., 2001:160) و (Flier, 2003:9) أن التجديد استراتيجي يتضمن الأنشطة التي تمارسها المنظمة لتغيير مسارها

الحالي عن طريق خلق الموائمة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها , وهو ذات المعنى الذي طرحه (Heyden,2012:2) بالقول أن التجديد الإستراتيجي يمثل الخيارات والإجراءات التكيفية التي تتخذها المنظمة لتغيير مسارها الحالي من أجل الحفاظ على الموائمة الإستراتيجية الديناميكية مع التغيرات البيئية على مرور الزمن .

ويعتقد كل من (Oschlies,2013:22) و (Kyläheiko,2014:30) ان التجديد الاستراتيجي يتضمن العملية والمحتوى والنتائج المترتبة على استبدال السمات التنظيمية التي لديها الإمكانية للتأثير بشكل جوهري في نجاح المنظمة على الأمد البعيد , وهو عملية تحويلية وتطويرية لتعزيز وتعديل وتطبيق المعرفة الجديدة والسلوك الإبداعي من أجل تشكيل التغيرات في المقدرات الجوهرية للمنظمة و /أو على نطاق سوق منتجاتها (Alimadadi & Aghaziarati,2014:390).

ويقول الباحثان مع وجهة النظر التي طرحها كل من (Mintzberg;1978);(Van de Ven ,1992);(Volberda) و (Stienstra,2008); (Johnson et al.,2003); (Siggelkow,2002); (et al. ,2001) في ان التجديد الاستراتيجي يمثل مسار التطوير الاستراتيجي للمنظمة في ما يتصل بالأفعال الاستثمارية والاستكشافية الهادفة لتحقيق الموائمة المستمرة مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية لها .

ثانياً : أبعاد التجديد الاستراتيجي

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت ظاهرة التجديد الاستراتيجي إلا أن هناك شحة في عدد الدراسات التي تناولت الأبعاد المفاهيمية للتجديد الاستراتيجي . ولعل هذا نابع عن حقيقة أساسية مفادها أن دراسة ظاهرة التجديد الاستراتيجي تحمل في طياتها طابع الدراسات الطولية , أي أن التحقق من وجود التجديد الاستراتيجي يتطلب في بعض الأحيان التعرف على الجذور التاريخية للأفعال الإستراتيجية التي قامت بها المنظمة في فترات زمنية سابقة (الغزالي,2013: 123;2112;2003:Volberda & Lewin). ومع ان التجديد الاستراتيجي هو ظاهرة متعددة الأبعاد إلا ان الباحثين اختلفوا في عددها , فهناك عدد من الباحثين ومنهم (Volberda et al. 2001: 209) من يرى ان التجديد الاستراتيجي هو ظاهرة ثلاثية الأبعاد تتضمن السياق (Context) , والعملية (Process) , والمحتوى (Content). ويتم التعرف على (سياق) التجديد الاستراتيجي من خلال تتبع عدد ومعدل أفعال التجديد الاستراتيجي الداخلية مقابل الأفعال الخارجية , أما (عملية) التجديد الاستراتيجي فيتم قياسها من خلال سرعة أفعال التجديد الاستراتيجي في ضوء عددها في كل فترة زمنية معينة , في حين يتم تقييم (محتوى) التجديد الاستراتيجي من خلال الأفعال الإستراتيجية ذات الطبيعة الاستكشافية مقابل الأفعال الإستراتيجية ذات الطبيعة الاستثمارية , إلا ان إطار العمل الذي قدمه (March,1991) في ميدان الاستكشاف والاستثمار قد لفت اهتمام عدد كبير من الباحثين لدراسة مجموعة من الظواهر , حتى أصبح هذا الإطار العدسة الأساسية لتفسير مختلف أنماط السلوك والنتائج داخل المنظمات وفيما بينها . وقد تم تناول هذين المفهومين في العديد من الأدبيات في الميادين المختلفة كالتعلم التنظيمي (Levinthal & March, 1991;March, 1993), والتصميم التنظيمي (Tushman & O'Reilly, 1996), وإدارة المعرفة (Brown & Duguid, 2001), والتكيف (Eisenhardt & Brown, 1997), كما تم توظيفهما في سياقات مختلفة كتطوير التكنولوجيا , وإبداع المنتجات , والتحالفات الإستراتيجية , و فرق الإدارة العليا , فضلاً عن اختبارهما في مستويات تحليل مختلفة (الفرد , المجموعة , المنظمة , فيما بين المنظمات , وعلى مستوى الصناعة) (Lavie et al,2010:109,112) . وقد لاحظ (Gupta et al., 2006:694) ان هناك حالة من الغموض في ما يتصل بتعريف مفهومي الاستثمار والاستكشاف والمضامين المترتبة عليهما تتركز حول ما إذا كان مناسباً التمييز بينهما في ضوء

الاختلافات في نوع التعلم أو من خلال وجود أو عدم وجود حالة التعلم ، مع أن التمييز بينهما لا بد وأن ينطلق من نوع وكمية التعلم بدلاً من التركيز على وجود التعلم أو عدم وجوده ، وهو الأساس الذي سنتطرق منه هذه الدراسة في تناول هذين المفهومين بوصفهما يمثلان بعدي التجديد الاستراتيجي .

1- التجديد الاستراتيجي الاستثماري

يصف الاستثمار سلوكيات المنظمة التي تركز على أنشطة الصقل و الانتقاء والإنتاج والكفاءة والاختيار والتنفيذ والانجاز . ويتجسد جوهره في صقل وتوظيف المقدرات والتكنولوجيا والنماذج الموجودة في المنظمة بهدف تحقيق عوائد إيجابية يمكن التنبؤ بها على المدى القريب (*March, 1991: 71, 85*) (*He & Wong, 2004: 481*) . ويرتبط الاستثمار بتعلم الحلقة المنفردة (*Argyris & Schon, 1978, 1996*) ، والذي يمثل شكلاً من أشكال التعلم الذي يهتم بالكشف عن الأخطاء وتصحيحها من دون الحاجة الى تغيير القيم والافتراضات الأساسية (*Gilsing, 2003: 54*) . ويتطلب الاستثمار هياكل ميكانيكية وأنظمة رقابية محكمة ، واعتمادية المسار ، وروتينيات محددة ، وتكنولوجيات وأسواق مستقرة (*He & Wong, 2004: 481*) ، والغرض منه الاستجابة للأوضاع البيئية الحالية عن طريق تكيف التكنولوجيات الموجودة لتلبية احتياجات الزبائن الحاليين (*Harry & Schroeder, 2000*) (*Lubatkin et al., 2006: 648*) .

ويعتبر الاستثمار عن الكفاءة وزيادة الإنتاجية والرقابة والتيقن وتقليل التباين (*O'Reilly & Tushman, 2007*) (*10*) :، والسعي لإحداث تغييرات في كفاءة العملية و الأداء والسرعة أو الأفكار لتحسين المنتجات والتكنولوجيات ونماذج الأعمال (*Apilo, 2010: 117*) . وتعكس أفعال التجديد الاستراتيجي الاستثمارية توجهاً قريب الأمد للمنظمات حيث انها تتضمن الأفعال التي تركز على المدى الحالي من الأنشطة التي تمارسها المنظمة ضمن النطاق الجغرافي الذي تعمل فيه حالياً ، كتوسيع الأسواق و تحسين المقدرات الحالية ، والبدء في الأنشطة الترشيدية كالإغلاق ، والدمج أو التقليل (*Kwee et al., 2011: 987*) . كما يركز على استخدام وإجراء التحسينات على المعرفة والمهارات التي تمتلكها المنظمة لتطوير المنتجات التي تتعامل بها حالياً (*Mei, 2014: 18*) . و عادة ما تفضل المنظمات الانخراط في أنشطة الاستثمار لان عوائدها غالباً ما تكون مضمونة وقريبة المنال بالمقارنة مع العوائد المرتبطة بالاستكشاف (*Jansen, 2005: 2*) .

2- التجديد الاستراتيجي الاستكشافي

يتجسد الاستكشاف بأنشطة متعددة كالبحث ، والتباين ، والمخاطرة ، والتجريب ، والمناورة ، والمرونة ، والاكتشاف ، والإبداع ، ومن هنا فان عوائده غير مؤكدة وبعيدة وغالباً ما تكون سلبية (*March, 1991: 71, 85*) . ويتضمن الاستكشاف البحث عن إجراءات تنظيمية جديدة واكتشاف أساليب جديدة للتكنولوجيا والأعمال والعمليات أو المنتجات (*McGrath, 2001: 118*) . ويعتقد (*Gilsing, 2003: 53*) أن الاستكشاف يعكس ضمناً الحاجة إلى التجديد المستمر للموارد والمقدرات ، والابتعاد عن الاستمرارية والمعيارية والروتين ، ويتطلب تجريب التكنولوجيات ، والأفكار والنماذج ، والمعرفة ، والاستراتيجيات التي تحاول إيجاد طرق جديدة لحل المشكلات القائمة (*Flier, 2003: 6*) . وعادة ما تكون الإبداعات الاستكشافية إبداعات جذرية مصممة لتلبية احتياجات الزبائن والأسواق الناشئة وتقديم تصاميم جديدة ، وخلق أسواق جديدة ، وتطوير قنوات توزيع جديدة ، وتتطلب معرفة جديدة (*Jansen, 2005: 17-18*))

(*Mihalache, 2012: 2*) وترتكز أكثر على المستقبل الذي ربما يختلف تماما عن ماضي المنظمة

(*Smith & Tushman, 2005: 522*) .

ويهدف الاستكشاف بشكل أساسي الى الاستجابة إلى الاتجاهات البيئية الخفية أو الكامنة وخلق تكنولوجيا إبداعية وفتح أسواق جديدة , ويتضمن عملية تعلم من أسفل إلى أعلى تدفع كبار المديرين إلى التخلي عن الإجراءات القديمة والتعهد بالتزام مسار جديد للعمل (Lubatkin et al,2006:648) . وعادة ما يكون العائد على الاستكشاف أقل موثوقية وأكثر بعداً في التوقيت (Carroll, 2012:64) , فهو تماماً مثل الإبداع الجذري اللازم لتأمين مصادر الدخل وتحقيق النمو في المستقبل، والاستجابة للتغيرات والفرص الجديدة بهدف البقاء والاستمرار (Degeryd & Graffner,2013:16) . ويعتقد (Raisch&Birkinshaw,2008:377) أن الكثير من الاستكشاف قد يعزز قدرة المنظمة على تجديد قاعدة معارفها إلا انه يضع المنظمات في فخ دوامة لا نهاية لها من البحث والتغيير قد تكون غير مجزية (Volberda & Lewin, 2003), فالاستكشاف العشوائي المستمر قد يخلق حلقة مفرغة تقضي في النهاية إلى الوقوع في فخ التجديد الذي يتسم بالصراع حول السلطة , والمسؤوليات غير الواضحة , ورقابة غير فاعلة , فضلاً عن الانتقال إلى التوجيه والأيدولوجية المشتركة , كما ان الإفراط في استثمار الفرص المتاحة أو استكشاف الفرص الجديدة قد يدفع المنظمات إلى الوقوع في فخ المقدره أو فخ التجديد(Kwee,2009:32)

المبحث الرابع/الاطار العملي للدراسة

يتناول هذا المبحث الإطار العملي للبحث والذي يتكون من أربعة جوانب رئيسي , يتعلق الجانب الأول منها بمقاييس الدراسة فيما يتضمن الجانب الثاني الثبات البنائي للمقاييس المذكورة , فيما يهتم الجانب الثالث بالوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة , أما الجانب الرابع فيتضمن اختبار الفرضيات .

أولاً : مقاييس البحث

اعتمدت الدراسة مقياسين رئيسيين هما مقياس التعلم التنظيمي و مقياس التجديد الاستراتيجي وكل منهما يتكون من عدة أبعاد فرعية. ويقدم الجدول (2) توضيحاً حول ترميز كل متغير وكل بعد ومصدر الحصول على المقياس وعدد الفقرات

جدول (2)

الترميز والتوصيف لمتغيرات الدراسة

المتغيرات الرئيسية والفرعية	الرمز	عدد الفقرات	المصدر
التعلم التنظيمي	ORLE	33	(Celep et al,2011)
لممارسات التعليمية	INPR	9	
لقيادة الداعمة	SULE	9	
لاتصالات والتعليم	COED	9	
لتعاون وتقاسم المعلومات	INSH	6	
التجديد الاستراتيجي	STRE	10	(الغزالي,2013)
لتجديد الاستراتيجي الاستثماري	EXOI	5	
لتجديد الاستراتيجي الاستكشافي	EXRA	5	

ثانياً. اختبار أداة القياس

اعتمد البحث الحالي استمارة الاستبيان أداة لجمع بياناتها . وتتضمن الاستمارة محورين أولهما التعلم التنظيمي بممارساته الأربعة (الممارسات التعليمية , والقيادة الداعمة , والاتصالات والتعليم , والتعاون وتقاسم المعلومات) والتجديد الاستراتيجي ببعديه (التجديد الاستراتيجي الاستثماري والتجديد الاستراتيجي الاستكشافي) وقد خضعت هذه الأداة إلى مجموعة من الاختبارات التي يتوجب القيام بها للتأكد من دقة وصحة البيانات التي تم الحصول عليها .

1- الصدق الظاهري لأداة القياس

تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال بلغ عددهم (7) محكمين (الملحق 1) , وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس , حيث اعد الباحثان استمارة خاصة من اجل استطلاع آراء المحكمين فيما يخص مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة ومن ثم تصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات من خلال الإضافة أو الحذف في ضوء الآراء التي اتفق عليها (75%) من المحكمين .

2- الثبات البنائي لأداة القياس

استخدم الباحثان اختبار كرونباخ ألفا للتأكد من الثبات البنائي لأداة القياس الخاصة بالدراسة إذ تم حساب معامل الثبات كما في الجدول (3) .

الجدول (3) معاملات كرونباخ ألفا

المحور		عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الكلية	التعلم التنظيمي	9	900.
		9	920.
		9	890.
		6	850.
	التجديد الاستراتيجي	5	850.
		5	750.
		33	960.
		43	970.

يتضح من الجدول المذكور ان جميع قيم معامل كرونباخ ألفا كانت أعلى من القيمة الفرضية وهي (0.60) حيث بلغت قيمة المعيار لبعده الممارسات التعليمية (0.90) وبعده فقرات مساوي إلى (9), بينما بلغت قيمة المعيار لبعده القيادة الداعمة (0.92) وبعده فقرات مساو إلى (9) أيضاً , وبلغت قيمة المعيار لبعده الاتصالات والتعليم (0.89) وبعده فقرات (9), بينما بلغت قيمة المعيار لبعده التعاون وتقاسم المعلومات (0.85) وبعده فقرات مساو إلى (6) فقرات , اما فيما يتعلق بمحور التعلم التنظيمي ككل فقد بلغت قيمة المعيار (0.96) وبعده فقرات مساوي إلى (33) فقرة.

وفيما يتعلق ببعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري فقد بلغت قيمة المعيار له (0.85) وبعده فقرات مساوي إلى (5) , اما بعد التجديد الاستراتيجي الاستكشافي فقد بلغت قيمة المعيار (0.75) وبعده فقرات مساوي إلى (5) , بينما بلغت قيمة المعيار لمحور التجديد الاستراتيجي ككل (0.88) وبعده فقرات مساوي إلى (10).

ومن خلال ما تقدم نلاحظ ان المعايير تعطي دليلا قويا على مصداقية وثبات استمارة الاستبيان وبالتالي يمكن اعتماد نتائجها في تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين الأبعاد والمحاور الداخلة في البحث.

ثالثا: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

لغرض التعرف على طبيعة الإجابات حول المحاور والأبعاد والفقرات التي تم الاعتماد عليها في تحليل النتائج فقد تم حساب بعض المؤشرات العامة التي تصف اتجاه الإجابات من ناحية الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية إضافة إلى أهمية كل فقرة نسبة إلى البعد الذي تنتمي إليه وأهمية كل بعد نسبة إلى المحور. والجدول (4) يوضح القيم المذكورة وحسب محاور البحث:

جدول رقم (4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه وأهمية الفقرات والأبعاد والمتغيرات

الأهمية نسبة إلى المحور	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التجديد الاستراتيجي	الأهمية نسبة إلى المحور	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التعلم التنظيمي
2	اتفق	0.728	4.03	EXO11	1	اتفق	0.667	4.15	INPR1
1	اتفق	0.916	4.14	EXO12	6	اتفق	0.702	3.77	INPR2
4	اتفق	0.729	4.00	EXO13	2	اتفق	0.684	3.97	INPR3
5	اتفق	0.790	3.97	EXO14	7	اتفق	0.871	3.74	INPR4
3	اتفق	0.820	4.02	EXO15	3	اتفق	0.827	3.94	INPR5
A	اتفق	0.5637	4.0308	EXO1	8	اتفق	0.820	3.72	INPR6
2	اتفق	0.891	4.05	EXRA1	4	اتفق	0.816	3.92	INPR7
5	اتفق	1.052	3.65	EXRA2	5	اتفق	0.812	3.89	INPR8
3	اتفق	0.880	3.77	EXRA3	6	اتفق	0.806	3.77	INPR9
4	اتفق	0.848	3.75	EXRA4	D	اتفق	0.5864	3.8749	INPR
1	اتفق	0.872	4.08	EXRA5	2	اتفق تماما	0.655	4.29	SULE1
B	اتفق	0.7251	3.8585	EXRA	4	اتفق تماما	0.838	4.22	SULE2
	اتفق	0.5918	3.9446	STRE	6	اتفق	0.808	4.14	SULE3
					5	اتفق تماما	0.814	4.20	SULE4
					7	اتفق	0.875	4.12	SULE5

					3	اتفق تماما	0.801	4.28	SULE6
					8	اتفق	0.756	4.08	SULE7
					5	اتفق تماما	0.795	4.20	SULE8
					1	اتفق تماما	0.638	4.45	SULE9
					A	اتفق تماما	0.6110	4.2188	SULE
					6	اتفق	0.914	3.91	COED1
					7	اتفق	0.920	3.68	COED2
					8	اتفق	1.050	3.66	COED3
					9	اتفق	1.016	3.55	COED4
					1	اتفق	0.833	4.15	COED5
					5	اتفق	0.865	3.97	COED6
					3	اتفق	0.889	4.08	COED7
					2	اتفق	0.875	4.12	COED8
					4	اتفق	0.820	4.02	COED9
					C	اتفق	0.6606	3.9043	COED
					3	اتفق	0.909	3.95	INSH1
					1	اتفق	0.712	4.15	INSH2
					6	اتفق	0.927	3.78	INSH3
					5	اتفق	1.014	3.86	INSH4
					2	اتفق	0.816	4.08	INSH5
					4	اتفق	0.853	3.92	INSH6
					B	اتفق	0.6660	3.9589	INSH
						اتفق	0.5523	3.9900	ORLE

يشير الجدول (4) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه وأهمية الفقرات والأبعاد والمحاور، والتي يستخلص منها المؤشرات التحليلية الآتية:-

1-التعلم التنظيمي(ORLE)

يظهر الجدول (4) ممارسات المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) الأربعة وهي (الممارسات التعليمية، والقيادة الداعمة، والاتصالات والتعليم، والتعاون وتقاسم المعلومات) حسب نموذج (Celep et al, 2011) الذي اعتمده هذه البحث، وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لممارسات هذا المتغير بين (3.55، 4.45) على مقياس ليكرت الخماسي، مما يدل على اتفاق أفراد عينة الدراسة على أسئلة هذا المتغير وبدرجة عالية وكما يأتي:

❖ الممارسات التعليمية (INPR)

تعرض البيانات الوصفية الخاصة بإجابات عينة البحث المتعلقة بالممارسات التعليمية والتي تم تجسيدها في الجدول (4) أن أعلى المتوسطات الحسابية الذي بلغ (4.15) وبانحراف معياري (0.66) كان من نصيب الفقرة (1) الخاصة بـ (يتشارك أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية الأفكار والمقترحات بهدف تحسين عملية تعلم الطلبة) مبيناً انسجام إجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة وإن اتجاه الإجابة نحو الاتفاق , في حين كان أدنى المتوسطات الحسابية والبالغ (3.72) وبانحراف معياري (0.82) من نصيب الفقرة (6) والخاصة بـ (يعمل أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية معاً لتلبية احتياجات الطلبة المتنوعة) مظهراً وجود إتساق وتناغم واضح لإجابات عينة الدراسة , كما اتجهت الإجابة نحو الاتفاق. وبناءً على ماتقدم فإن المتوسط الحسابي العام للممارسات التعليمية (3.87) وبانحراف معياري عام قدره (0.58) , وكانت الأهمية النسبية له في مقابل الممارسات الأخرى لمتغير التعلم التنظيمي في التسلسل (4) .

❖ القيادة الداعمة (SULE)

أشارت بيانات الوصف الإحصائي الخاصة بإجابات عينة الدراسة المتعلقة بالقيادة الداعمة والتي يوضحها الجدول (4) أن أعلى المتوسطات الحسابية الذي بلغ (4.45) وبانحراف معياري (0.63) كان من نصيب الفقرة (9) الخاصة بـ (تلتزم عمادة الكلية بالقيم الأخلاقية في عملية صنع القرارات التي تصدر عنها.) مبيناً اتساق إجابات عينة الدراسة وانسجامها تجاه هذه الفقرة , وإن اتجاه الإجابة كان نحو الاتفاق تماماً , في حين أن أدنى المتوسطات الحسابية والذي بلغ (4.08) كان من نصيب الفقرة (7) الخاصة بـ (تأخذ عمادة الكلية بالحسبان القيم المشتركة السائدة في الكلية عند اتخاذ القرارات الخاصة بالعملية التعليمية) وبانحراف معياري بلغ (0.75) مبيناً بذلك وجود اتساق وتناغم لإجابات عينة الدراسة التي كانت متجه نحو الاتفاق.

ووفقاً لما تقدم فإن المعدل العام للقيادة الداعمة فقد بلغ (4.21) وبانحراف معياري عام قدره (0.61), وإن الأهمية النسبية له بالمقارنة مع الممارسات الأخرى لمتغير التعلم التنظيمي قد جاء في التسلسل (1) , وباتجاه إجابة اتفق تماماً.

❖ الاتصالات والتعليم (COED)

تعكس البيانات الوصفية الخاصة بإجابات عينة البحث المتعلقة بالاتصالات والتعليم الظاهرة في الجدول (4) أن أعلى المتوسطات الحسابية الذي بلغ (4.15) وبانحراف معياري (0.83) كان من نصيب الفقرة (5) الخاصة بـ (تقدم عمادة الكلية الدعم والإسناد لضمان التعلم المستمر لأعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام العلمية والوحدات الإدارية عن طريق الحلقات النقاشية والمؤتمرات والمناظرات) مبيناً أن إجابات عينة الدراسة هي ضمن إطار من التناسق والانسجام تجاه هذه الفقرة , في حين أن أدنى المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.55) وبانحراف معياري (1.01) كان من نصيب الفقرة (4) والخاصة بـ (يعزز نظام الاتصالات في الكلية تدفق المعلومات بين عمادة الكلية وأعضاء الهيئة التدريسية والطلبة) موضعاً بذلك وجود اتساق وتناغم لإجابات عينة الدراسة كما إن اتجاه الإجابة نحو الاتفاق.

أما المعدل العام للاتصالات والتعليم فقد بلغ (3.90) وبانحراف معياري عام قدره (0.66), وكانت الأهمية النسبية له في مقابل الممارسات الأخرى لمتغير التعلم التنظيمي في التسلسل (3) , وإن اتجاه إجاباته نحو الاتفاق.

التعاون وتقاسم المعلومات (INSH)

أظهرت البيانات الوصفية الخاصة بإجابات عينة البحث والمتعلقة بالتعاون وتقاسم المعلومات والتي يبينها الجدول (4) أن أعلى المتوسطات الحسابية الذي بلغ (4.15) وبانحراف معياري (0.71) كان من نصيب الفقرة (2) الخاصة بـ (تشديد الكلية بالانجازات البارزة وتحثفي بها بشكل منتظم) مؤكداً التناسق والانسجام في إجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة وان اتجاه الإجابة نحو الاتفاق , في حين كان أدنى المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.78) وبانحراف معياري (0.92) من نصيب الفقرة (3) والخاصة بـ (يتوفر الوقت الكافي لأعضاء الهيئة التدريسية لتسهيل العمل التشاركي) مشيراً بذلك إلى وجود اتساق وتناغم لإجابات عينة البحث وان اتجاه الإجابة فيه نحو الاتفاق .

وقد بلغ المعدل العام للتعاون وتقاسم المعلومات (3.95) وبانحراف معياري عام قدره (0.66), وكانت الأهمية النسبية له في مقابل الممارسات الأخرى لمتغير التعلم التنظيمي في التسلسل (2). وان اتجاه إجاباته نحو الاتفاق .

وفي ضوء ماتقدم فأن المتوسط الحسابي العام لمتغير التعلم التنظيمي حسب الممارسات الرئيسة الأربعة بلغ (3.99). وعموماً يعبر هذا المتوسط الحسابي عن وجود تقبل ايجابي جيد نسبياً اتجاه توفر ممارسات التعلم التنظيمي في الكليات موضوع الدراسة, إذ يلاحظ ان القيادة الداعمة قد حصل على أعلى المتوسطات الحسابية في حين حصل الاتصالات والتعليم على اقل المتوسطات الحسابية , أما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (0.55) مما يدل على وجود الاتساق في إجابات عينة البحث اتجاه الممارسات الأساسية لهذا المتغير .

2- التجديد الاستراتيجي**❖ التجديد الاستراتيجي الاستثماري**

كشفت البيانات الوصفية الخاصة بإجابات عينة البحث والمتعلقة ببعده التجديد الاستراتيجي الاستثماري والتي تم عرضها في الجدول (4) أن أعلى المتوسطات الحسابية البالغ (4.14) وبانحراف معياري (0.91) كان من نصيب الفقرة (2) الخاصة بـ (تقليص النفقات) مبيناً أن إجابات عينة البحث هي ضمن إطار من التناسق والانسجام تجاه هذه الفقرة وان اتجاه الإجابة نحو الاتفاق . في حين كان أدنى المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.97) وبانحراف معياري (0.79) من نصيب الفقرة (4) والخاصة بـ (الأنشطة التي تتطلب إجراء تحسينات محدودة على برامجها وخدماتها التعليمية) بما يعكس وجود اتساق وتناغم لإجابات عينة الدراسة كما وان اتجاه الإجابة نحو الاتفاق. أما المعدل العام لبعده التجديد الاستراتيجي الاستثماري فقد بلغ (4.03) وبانحراف معياري عام قدره (0.56) , وان اتجاه الإجابة فيه نحو الاتفاق , وكانت الأهمية النسبية له في مقابل البعد الأخر لمتغير التجديد الاستراتيجي في التسلسل (1).

❖ التجديد الاستراتيجي الاستكشافي

أشارت البيانات الوصفية الخاصة بإجابات عينة البحث والمتعلقة ببعده التجديد الاستراتيجي الاستكشافي والتي تم تجسيدها في الجدول (4) إلى أن أعلى المتوسطات الحسابية الذي بلغ (4.08) وبانحراف معياري (0.87) كان من نصيب الفقرة (5) الخاصة بـ (البحث عن قدرات جديدة لاستحداث أقسام وتخصصات علمية جديدة) مؤكداً على تناسق إجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة وان اتجاه الإجابة نحو الاتفاق , في حين أن أدنى المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.65) وبانحراف معياري بلغ (1.05) كان من نصيب الفقرة (2) والخاصة بـ (تحقيق الأهداف بعيدة الأمد في المقام الأول) موضحاً بذلك وجود اتساق وتناغم واضح لإجابات عينة الدراسة كما أن اتجاه الإجابة نحو الاتفاق .

وقد بلغ المعدل العام لبعد التجديد الاستراتيجي الاستكشافي (3.85) وبانحراف معياري عام قدره (0.72) , وكانت الأهمية النسبية له في مقابل البعد الآخر لمتغير التجديد الاستراتيجي في التسلسل (2). وأن اتجاه الإجابة نحو الاتفاق .

وتشير البيانات الواردة في الجدول (4) إلى أن بُعد التجديد الاستراتيجي الاستثماري قد جاء بالمرتبة الأولى في درجة الأهمية النسبية حسب إجابات عينة الدراسة ، أما بُعد التجديد الاستراتيجي الاستكشافي فقد جاء في المرتبة الثانية . وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير التجديد الاستراتيجي مرتفعاً حيث بلغ (3.94) وبانحراف معياري عام قدره (0.59).

رابعاً: تحليل واختبار فرضيات البحث

تتناول هذه الفقرة تحليل واختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث .

❖ الفرضية الرئيسية الأولى

ترتبط أنشطة التجديد الاستراتيجي في الكليات محل الدراسة بممارسات التعلم التنظيمي فيها :

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والمتمثلة بوجود الارتباط بين ممارسات المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) والمتغير التابع (التجديد الاستراتيجي). إذ يظهر الجدول (5) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين هذه المتغيرات. وقبل الدخول في اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة لهذه الفرضية فان الجدول (5) يشير أيضاً إلى حجم العينة (65) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن يظهر قيمها. فإذا ظهر وجود علامة (* أو **) على معامل الارتباط فإن هذا يعني بان قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen,1983) وكالاتي:-

علاقة الارتباط منخفضة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.10).

علاقة الارتباط معتدلة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط بين (0.10 - 0.30).

علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط أعلى من (0.30).

ويظهر الجدول (5) أن هنالك علاقة ارتباط قوية وموجبة (لأن قيمتها أكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين التعلم التنظيمي بممارساته مجتمعة و التجديد الاستراتيجي إذ بلغ معامل الارتباط البسيط بين المتغيرين (0.788) . وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الرئيسية الأولى .

وتتفرع من هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية هي:-

• ترتبط أنشطة التجديد الاستراتيجي في الكليات المبحوثة بالممارسات التعليمية فيها .

يشير جدول مصفوفة الارتباط (5) بان هنالك علاقات ارتباط قوية وموجبة (لان قيمتها اكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد الممارسات التعليمية وأبعاد التجديد الاستراتيجي (التجديد الاستراتيجي الاستثماري والتجديد الاستراتيجي الاستكشافي)، إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بينها (0.617,0.564) على التوالي. وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (1) بشكل كلي.

- ترتبط أنشطة التجديد الاستراتيجي في الكليات المبحوثة بمستوى الدعم والاسناد الذي تقدمه القيادات التعليمية فيها يلاحظ من الجدول (5) بان هنالك علاقات ارتباط قوية وموجبة (لان قيمتها اكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد القيادة الداعمة وأبعاد التجديد الاستراتيجي (التجديد الاستراتيجي الاستثماري والتجديد الاستراتيجي الاستكشافي) , إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بينها (0.610,0.642) على التوالي . وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (2) بشكل كلي.
- ترتبط أنشطة التجديد الاستراتيجي في الكليات المبحوثة بمستوى الاتصالات والتعليم فيها . يعكس الجدول (5) أن هنالك علاقات ارتباط قوية وموجبة (لان قيمتها اكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد الاتصالات والتعليم وأبعاد التجديد الاستراتيجي (التجديد الاستراتيجي الاستثماري والتجديد الاستراتيجي الاستكشافي) , إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بينها (0.712,0.544) على التوالي . وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (3) بشكل كلي أيضاً.
- ترتبط أنشطة التجديد الاستراتيجي في الكليات المبحوثة بمستوى التعاون وتقاسم المعلومات فيها . يلاحظ من الجدول (5) أن هنالك علاقات ارتباط قوية وموجبة (لان قيمتها اكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد التعاون وتقاسم المعلومات وأبعاد التجديد الاستراتيجي (التجديد الاستراتيجي الاستثماري والتجديد الاستراتيجي الاستكشافي) , إذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بينها (0.700,0.644) على التوالي . وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (4) بشكل كلي.

جدول رقم (5)

قيم الارتباطات ومعنويتها بين الأبعاد والمتغيرات

Correlations						
INPR	SULE	COED	INSH	ORLE		
0.646**	0.679**	0.695**	0.736**	0.788**	Pearson Correlation	STRE
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	
65	65	65	65	65	N	
0.617**	0.610**	0.712**	0.700**	0.756**	Pearson Correlation	EXRA
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	
65	65	65	65	65	N	
0.564**	0.642**	0.544**	0.644**	0.683**	Pearson Correlation	EXOI
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	
65	65	65	65	65	N	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

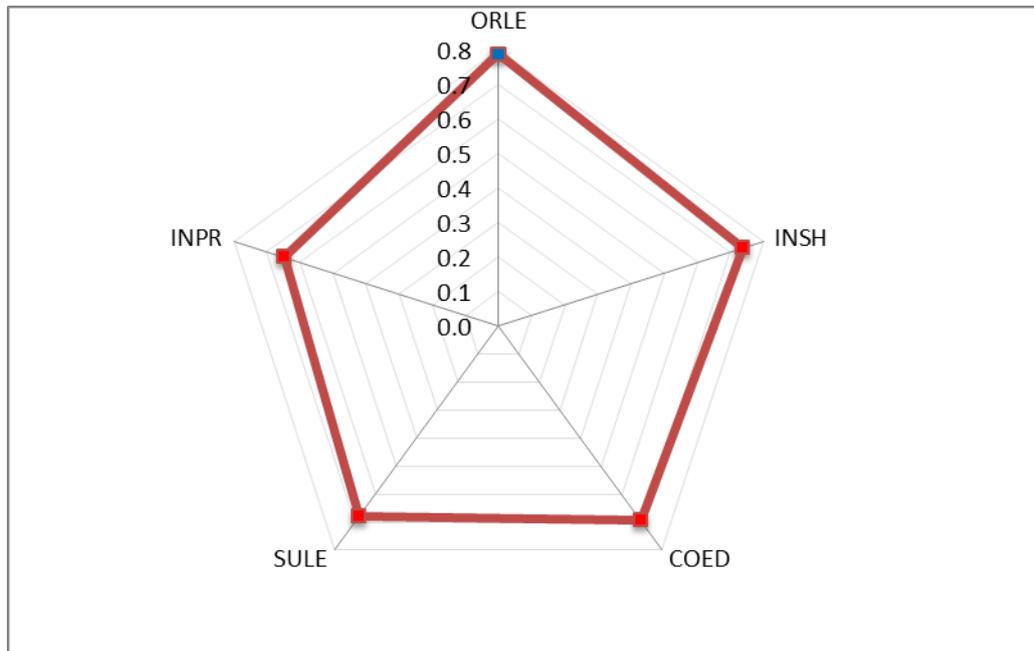
وبناءً على ما تقدم , فان هذه النتائج تدعم صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها . وهذا يدل على أن الكليات موضوع الدراسة تمتلك التعلم التنظيمي الذي يمكنها من التجديد الاستراتيجي لأنشطتها وعملياتها المختلفة .

ويوضح الشكل (3) بياناً ارتباط ممارسات متغير التعلم التنظيمي (ORLE) بمتغير التجديد الاستراتيجي (STRE) ككل:



شكل رقم (2)

رسم الارتباطات بين أبعاد المحورين التعلم التنظيمي (ORLE) والتجديد الاستراتيجي (STRE)



شكل رقم (3)

رسم الارتباطات بين ممارسات متغير التعلم التنظيمي (ORLE) ومتغير التجديد الاستراتيجي (STRE)

والشكل (3) يثبت ما ذهب اليه الباحثان من ناحية تفسير النتائج للارتباطات بين المتغيرات .

❖ الفرضية الرئيسة الثانية

تسهم ممارسات التعلم التنظيمي (ORLE) في الكليات المبحوثة في تعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي (STRE) فيها.

قام الباحثان باستخلاص نتائج تحليل الانحدار التي تم الحصول عليها من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS vr.20) بالاعتماد على معادلة الانحدار الخطي البسيط ووضعها في جدول مختصر لأهم المؤشرات المطلوبة في عملية اختبار الفرضيات .:

والجدول (6) يوضح المؤشرات الإحصائية لكل ممارسة من ممارسات متغير التعلم التنظيمي (ORLE) وتأثيره في متغير التجديد الاستراتيجي (STRE):

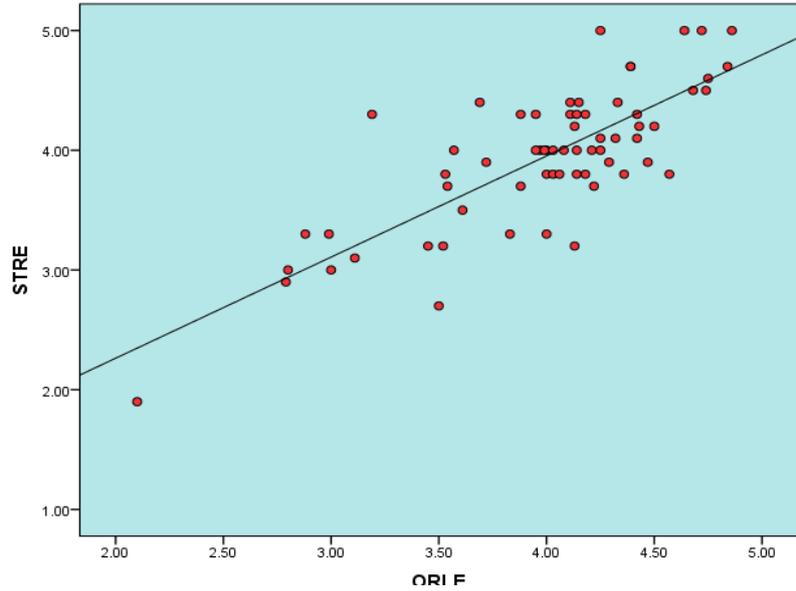
جدول رقم (6)

إحصاءات انحدار التعلم التنظيمي (ORLE) وممارساته الأربعة على التجديد الاستراتيجي (STRE)

المحور و البعد	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	قيمة معلمة الانحدار	قيمة t المحسوبة	معنوية قيمة t	قيمة درين- واتسون	القرار بوجود مشكلة الارتباط الذاتي	ترتيب الأهمية
INPR	%42	%41	0.65	6.723	معنوي تحت مستوى دلالة 5% و 1%	2.118	لا توجد مشكلة	4
SULE	%46	%45	0.68	7.346	معنوي تحت مستوى دلالة 5% و 1%	1.907	لا توجد مشكلة	3
COED	%48	%48	0.70	7.674	معنوي تحت مستوى دلالة 5% و 1%	1.827	لا توجد مشكلة	2
INSH	%54	%53	0.74	8.619	معنوي تحت مستوى دلالة 5% و 1%	1.860	لا توجد مشكلة	1
ORLE	%62	%62	0.79	10.171	معنوي تحت مستوى دلالة 5% و 1%	1.935	لا توجد مشكلة	

يظهر الجدول (6) بان متغير التعلم التنظيمي (ORLE) ككل يمارس تأثيراً معنوياً في التجديد الاستراتيجي , حيث بلغ معامل التحديد لانحدار متغير التعلم التنظيمي (ORLE) على التجديد الاستراتيجي (STRE) (%62) , بينما بلغ معامل التحديد المصحح (%62) , وتشير قيمة درين-واتسون الى عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي كون قيمتها قريبة من (2) وهذا يعطي دليلاً على امكانية استخدام نموذج الانحدار , وبلغت قيمة معلمة الانحدار (0.79) وقيمة اختبار (t) لها (10.171) وهي قيمة معنوية تحت مستوى دلالة إحصائية

(5% و 1%) , مايدل على وجود تأثير ذو دلالة احصائية لمحور التعلم التنظيمي (ORLE) على محور التجديد الاستراتيجي (STRE) حيث ان ارتفاع قيمة متغير التعلم التنظيمي (ORLE) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى ارتفاع في قيمة متغير التجديد الاستراتيجي (STRE) بمقدار (79%). وخارطة انتشار قيم المتغير مقابل التجديد الاستراتيجي (STRE) تثبت تلك العلاقة بيانيا:



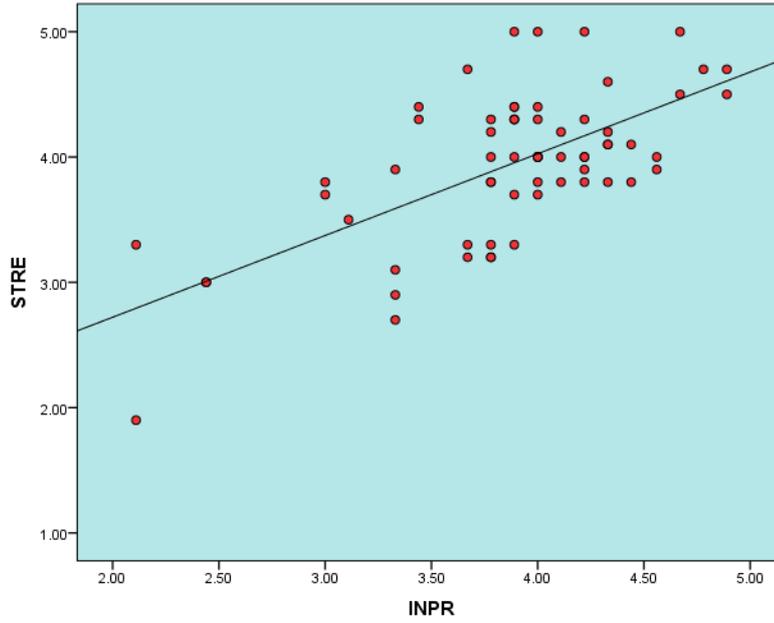
شكل رقم (4)

انتشار قيم التعلم التنظيمي (ORLE) مقابل التجديد الاستراتيجي (STRE) مع خط الانحدار

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى (الفرضية الرئيسية الثانية): تسهم الممارسات التعليمية (INPR) في الكليات المبحوثة في تعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي (STRE) فيها.

يبين الجدول (6) ان معامل التحديد لانحدار بعد الممارسات التعليمية (INPR) على التجديد الاستراتيجي (STRE) هو (42%) بينما بلغ معامل التحديد المصحح (41%) , وتشير قيمة درين-واتسون الى عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي كون قيمتها قريبة من (2) وهذا يعطي دليلا على إمكانية استخدام نموذج الانحدار , وبلغت قيمة معلمة الانحدار (0.65) وقيمة اختبار (t) لها (6.723) وهي قيمة معنوية تحت مستوى دلالة احصائية (5% و 1%) , ونستنتج ان هناك اثر ذو دلالة احصائية لبعء الممارسات التعليمية (INPR) على محور التجديد الاستراتيجي (STRE) حيث ان ارتفاع قيمة البعد الممارسات التعليمية (INPR) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى ارتفاع في قيمة المحور التجديد الاستراتيجي (STRE) بمقدار (65%) .

وشكل انتشار قيم هذا البعد مقابل التجديد الاستراتيجي (STRE) يثبت تلك العلاقة بيانيا:



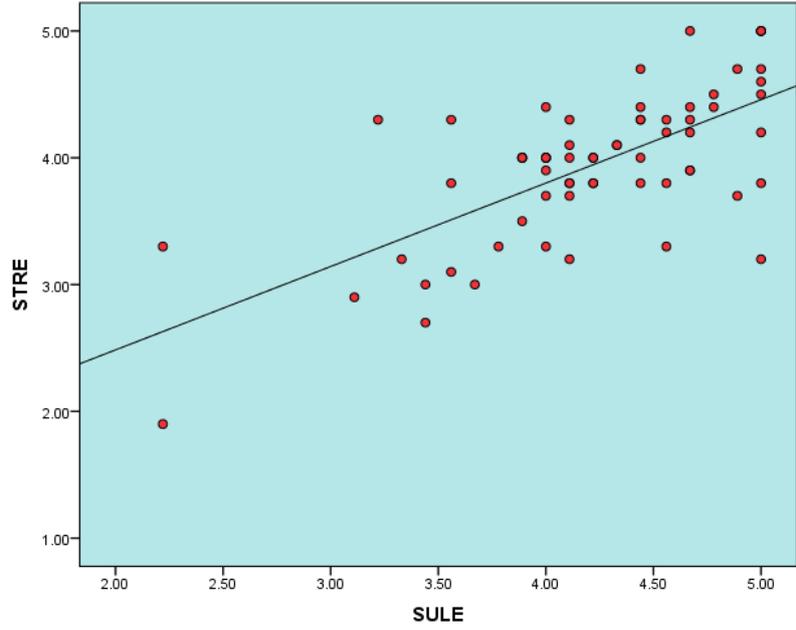
شكل رقم 5

انتشار قيم الممارسات التعليمية (INPR) مقابل التجديد الاستراتيجي (STRE) مع خط الانحدار

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية (الفرضية الرئيسة الثانية): تسهم القيادة الداعمة (SULE) في الكليات المبحوثة في تعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي (STRE) فيها.

ان معامل التحديد لانحدار بعد القيادة الداعمة (SULE) على التجديد الاستراتيجي (STRE) هو (46%) بينما بلغ معامل التحديد المصحح (45%) , وتشير قيمة درين-واتسون إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي كون قيمتها قريبة من (2) وهذا يعطي دليلا على إمكانية استخدام نموذج الانحدار , وبلغت قيمة معلمة الانحدار (0.68) وقيمة اختبار (t) لها (7.346) وهي قيمة معنوية تحت مستوى دلالة إحصائية (5% و 1%) , ونستنتج ان هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد القيادة الداعمة (SULE) في متغير التجديد الاستراتيجي (STRE) , حيث ان ارتفاع قيمة البعد القيادة الداعمة (SULE) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى ارتفاع في قيمة متغير التجديد الاستراتيجي (STRE) بمقدار (68%).

وشكل انتشار قيم هذا البعد مقابل التجديد الاستراتيجي (STRE) يثبت تلك العلاقة بيانيا:



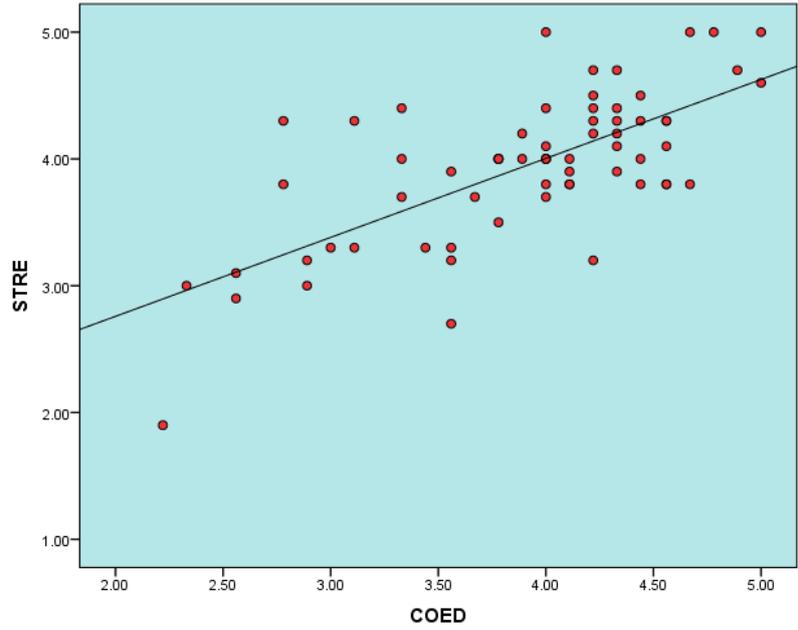
شكل رقم (6)

انتشار قيم القيادة الدائمة (SULE) مقابل التجديد الاستراتيجي (STRE) مع خط الانحدار

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (الفرضية الرئيسية الثانية): تسهم الاتصالات والتعليم (COED) في الكليات المبحوثة في تعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي (STRE) فيها.

بلغ معامل التحديد لانحدار بعد الاتصالات والتعليم (COED) على التجديد الاستراتيجي (STRE) (48%) ، بينما بلغ معامل التحديد المصحح (48%) ، وتشير قيمة درين-واتسون إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي كون قيمتها قريبة من (2) وهذا يعطي دليلاً على إمكانية استخدام نموذج الانحدار ، وبلغت قيمة معامل الانحدار (0.70) وقيمة اختبار (t) لها (7.674) وهي قيمة معنوية تحت مستوى دلالة إحصائية (5% و 1%) ، ونستنتج ان هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الاتصالات والتعليم (COED) في متغير التجديد الاستراتيجي (STRE) حيث ان ارتفاع قيمة البعد الاتصالات والتعليم (COED) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى ارتفاع في قيمة متغير التجديد الاستراتيجي (STRE) بمقدار (70%).

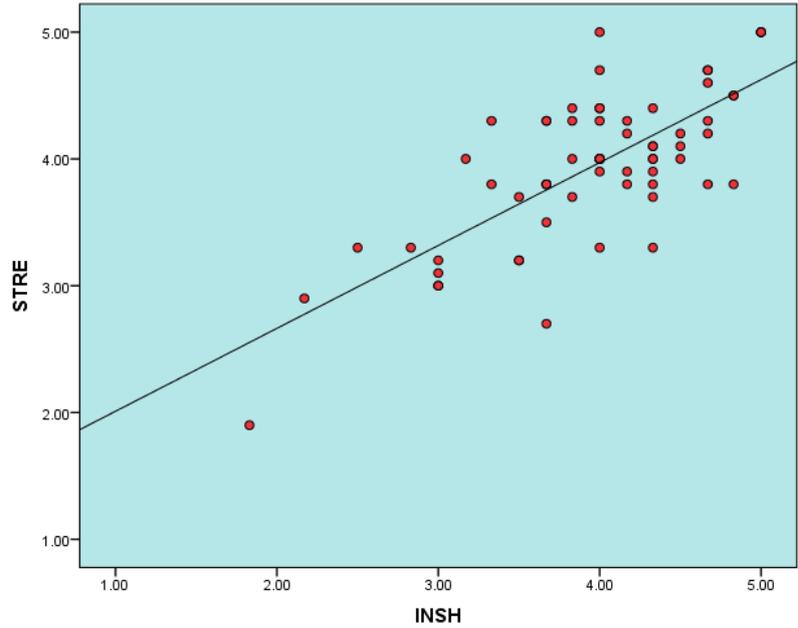
وشكل انتشار قيم هذا البعد مقابل التجديد الاستراتيجي (STRE) يثبت تلك العلاقة بيانيا:



شكل رقم (7)

انتشار قيم الاتصالات والتعليم (COED) مقابل التجديد الاستراتيجي (STRE) مع خط الانحدار

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (الفرضية الرئيسية الثانية): يسهم التعاون وتقاسم المعلومات (INSH) في الكليات المبحوثة في تعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي (STRE) فيها.
- ان معامل التحديد لانحدار بعد التعاون وتقاسم المعلومات (INSH) على التجديد الاستراتيجي (STRE) هو (54%) بينما بلغ معامل التحديد المصحح (53%) , وتشير قيمة درين-واتسون إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي كون قيمتها قريبة من (2) وهذا يعطي دليلا على إمكانية استخدام نموذج الانحدار , وبلغت قيمة معلمة الانحدار (0.74) وقيمة اختبار (t) لها (8.619) وهي قيمة معنوية تحت مستوى دلالة إحصائية (5% و 1%) , ونستنتج ان هناك تأثير ذو دلالة احصائية لبعد التعاون وتقاسم المعلومات (INSH) على محور التجديد الاستراتيجي (STRE) حيث ان ارتفاع قيمة البعد التعاون وتقاسم المعلومات (INSH) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى ارتفاع في قيمة متغير التجديد الاستراتيجي (STRE) بمقدار (74%) , وشكل انتشار قيم هذا البعد مقابل التجديد الاستراتيجي (STRE) يثبت تلك العلاقة ببيان:



شكل رقم (8)

انتشار قيم التعاون وتقاسم المعلومات (INSH) مقابل التجديد الاستراتيجي (STRE) مع خط الانحدار

أما ترتيب أهمية المحاور اعتمادا على قيمة الاختبار t فقد جاءت مطابقة تماما لما ذهب اليه الباحثان في ترتيب الأهمية في علاقة الارتباط

المبحث الرابع/الاستنتاجات والتوصيات

تم تخصيص هذا المبحث لغرض بيان أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة وكما يأتي:

أولاً: الاستنتاجات

- 1- أظهرت نتائج التحليل لإجابات عينة الدراسة وجود توجه واضح لدى الكليات محل الدراسة حول ممارسة عملية تحويل المعرفة المتحصلة على مستوى الأفراد او المجموعات إلى المستوى التنظيمي وإضفاء الطابع المؤسسي عليها لتكون جزءا لا يتجزأ من ذاكرتها التنظيمية.
- 2- تتبع الكليات موضوع الدراسة أفضل الممارسات الموجودة لديها في مجال تقاسم المعلومات والتشارك في عملية صنع القرارات من خلال التركيز على العمل الفرقي والتعاون بين العمادة والتدريسيين والطلبة لتحقيق الأهداف بعيدة الأمد لتلك الكليات.
- 3- بينت نتائج الدراسة أن توظيف التكنولوجيا والأفكار الجديدة لحل المشكلات القائمة لدى الكليات موضوع الدراسة يتم من خلال ايلاء عمادات الكليات اهتماماً كبيراً لعملية تعلم الطلبة بالمقارنة مع التقدير الذي تحصل عليه ، وكذلك توفير الوقت الكافي لأعضاء الهيئة التدريسية لتسهيل العمل التشاركي .
- 4- تعمل الكليات موضوع الدراسة على الاشادة بالإنجازات البارزة لديها والاحتفاء بها بشكل منتظم مما يعزز قبول فرص التطوير الجديدة حتى وإن كانت لا تتوافق بشكل كامل مع الإستراتيجية الحالية للكلية.
- 5- هناك توجه لدى عمادات الكليات موضوع الدراسة لتقديم الدعم والإسناد لضمان التعلم المستمر لأعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام العلمية والوحدات الإدارية عن طريق إقامة الحلقات النقاشية والمؤتمرات العلمية لغرض تعزيز الأنشطة التي تتطلب إجراء تحسينات على برامجها وخدماتها التعليمية.

- 6- تحرص الكليات موضوع الدراسة على تعزيز عملية تدفق المعلومات بين أعضاء الهيئة التدريسية وتسهيل الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها بهدف إكسابهم المعرفة والمهارات الضرورية لتطوير أدائهم العلمي والبحثي .
- 7- أظهرت النتائج أن أعضاء الهيئات التدريسية في الكليات موضوع الدراسة يتشاركون الأفكار والمقترحات لتعزيز وتطوير قدراتهم العلمية بهدف تحسين عملية تعلم الطلبة وكذلك إمكانية البحث عن قدرات جديدة لاستحداث أقسام وتخصصات علمية جديدة.
- 8- بينت نتائج الدراسة أن الكليات موضوع الدراسة تبذل جهوداً مستمرة لترسيخ فلسفة التغيير لتكون جزءاً لا يتجزأ من ثقافتها التنظيمية ، فضلاً عن العمل على توفير البيئة الداعمة لذلك .
- 9- عكست نتائج الدراسة وجود توجه واضح للكليات موضوع الدراسة صوب الأعمال الاستثمارية التي تركز على تحقيق الأهداف قصيرة الأمد لتلك الكليات والتي لا تتطلب نفقات كبيرة ، سيما في ظل سياسة الترشيد في الإنفاق التي تتبناها الدولة حالياً .
- 10- أظهرت نتائج اختبار فرضيات الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات قوة متفاوتة بين التعلم التنظيمي بممارساته مجتمعة (الممارسات التعليمية ، والقيادة الداعمة والاتصالات ، والتعليم ، والتعاون وتقاسم المعلومات)، وبين التجديد الاستراتيجي ببعديه (التجديد الاستراتيجي الاستثماري، والتجديد الاستراتيجي الاستكشافي) .

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة قيام الكليات موضوع الدراسة بتطوير فلسفتها الخاصة تجاه التعلم التنظيمي بحيث تصبح جزءاً من إستراتيجيتها الحالية الهادفة للوصول إلى التجديد الاستراتيجي المطلوب.
2. التأكيد على تطوير عملية تقاسم الكليات موضوع الدراسة للمعلومات والتعاون فيما بين أقسامها المختلفة بهدف إدراك وتمييز فرص التطوير الجديدة لجعلها تتوافق بشكل كامل مع متطلبات البيئة الخارجية بشكل عام ومجتمعاتها المحلية بشكل خاص .
3. ضرورة بذل أعضاء الهيئات التدريسية عناية الدراسة جهوداً مستمرة لتضمين فلسفة التغيير في ثقافة الكلية والقيام بأفضل الممارسات الموجودة لتحسين المسؤولية التشاركية تجاه تعلم الطلبة دون الحاجة إلى فرض السلطة والقوة.
4. الحاجة إلى قيام عمادات الكليات موضوع الدراسة بتطوير عملية صنع القرار في الكلية من خلال تعزيز العمل الفرقي وتحقيق التعاون بين العمادة والتدريسيين والطلبة من أجل الوصول إلى قرارات ذات مستوى عالي من الإجماع بهدف ضمان تنفيذ تلك القرارات بفاعلية أكبر .
5. ضرورة أن تكون هناك عملية بحث عن قدرات جديدة لاستحداث أقسام وتخصصات علمية جديدة ضمن هيكلية الكليات موضوع الدراسة بهدف الاستجابة لمتطلبات سوق العمل وتلبية رغبات الطلبة في الاختصاصات التي يطمحون فيها.
6. أهمية قيام عمادة الكليات محل الدراسة بإعادة تشكيل المقدرات والقابليات التي تمتلكها وتوظيفها لتقديم الاستشارات وإيجاد الحلول للمشكلات التي تعاني منها مؤسسات الدولة الأخرى بهدف خلق منافذ جديدة لتعزيز إيراداتها خاصة في ظل التخصيصات المالية المحدودة للسنة المالية الحالية .
7. هناك حاجة ماسة لقيام عمادات الكليات موضوع الدراسة بتقديم الدعم والإسناد المستمرين للعاملين فيها وتشجيعهم على تقديم الأفكار الجديدة وممارسة الأنشطة التي تتسم بدرجة مقبولة من المخاطرة والسماح بإجراء التجارب والتعلم من الأخطاء بما يساهم في تطوير عمل تلك الكليات.

المصادر

العربية

1. الغزالي ، فاضل راضي غباش،(2013)، دور خيارا التمايز والتكامل في تحقيق متطلبات خفة الحركة لتطوير نموذج التجديد الاستراتيجي : بحث تطبيقي لعينة من متخذي القرار في وزارة النفط العراقية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

الأجنبية

2. Abiola, Idowu,2013 , ***Organizational Learning, Innovativeness and Financial Performance of Small And Medium Enterprises (Smes) In Nigeria***, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.2,pp. 179–187.
3. Agarwal, Rajshree ,Helfat, Constance E.,(2009), ***Strategic Renewal of Organizations***, Organization Science , Vol. 20, No. 2,pp. 281–293.
4. Alimadadi, Najmeh,&Aghaziarati, Mahdi,2014, ***Organizational learning: a window toward strategic renewal (Saipa Industrial Group)***, Applied mathematics in Engineering, Management and Technology, 2 (2) ,pp.389–401.
5. Anna Vu, Phuong,2009, ***The Influences of Classroom Characteristics and Teacher–Student Relations on Student Academic Achievement*** , unpublished Master thesis, College Park, University of Maryland.
6. Apilo, Tiina, (2010), ***a model for corporate renewal Requirements for innovation management***, unpublished PH.D. dissertation, University of Technology, Lappeenranta, Finland
7. Aram, John D.,& Morgan , Cyril P., 1976, ***The Role of Project Team Collaboration in R&D Performance***, MANAGEMENT SCIENCE,Vol. 22, No. 10,pp.1127–1137
8. Bunderson, J. Stuart, & Sutcliffe , Kathleen m. ,2002 , ***Comparing Alternative Conceptualizations of Functional Diversity in Management Teams: Process and Performance Effects***, Academy of Management Journal, Vol. 45, No. 5. , pp.875–893.
9. Carroll, Timothy N., 2012, ***Designing Organizations for Exploration and Exploitation***, Journal of Organization Design, 1(2), pp. 64–68.
10. CELEP, Cevat, KONAKLI , Tuğba,RECEPOĞLU, Ergün, 2011 ,***Organizational Learning: Perceptions of Teachers' in Turkey***, International Online Journal of Educational Sciences, 3(2),pp. 474–493.
11. Cohen, J., & Cohen, P. (1983). ***Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences (2nd Ed.)***. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
12. Covin,Jeffrey G.,&Miles,Morgan P.,1999,***Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage***, Entrepreneurship Theory and Practice,23(3),pp.47–63.

13. Crossan, Mary M., Lane , Henry W. ,& Whit, Rodericke, 1999, **AN Organizational Earning Framework: from Intuition to Institution**, The Academy of Management Review, Vol. 24, No. 3,pp. 522–537.
14. Darvish, Hassan,&Norozi, Malihe, 2011, **Studying The Relations of Organizational Learning With Employee Empowerment: A Case Study at Tehran Social Security Organization**, Annals of the University of Petroşani, Economics, 11(3), pp. 69–84.
15. Degeryd, Klas, Johan, &Graffner, Per ,Erik,(2013), **Barriers to Exploratory Innovation Projects Managing the exploitation bias in large established firms**, Master of Science Thesis, Department of Technology Management and Economics, Division of Innovation, Engineering and Management, Chalmers University of Technology,SE-412 96 ,Goteborg, Sweden.
16. Ellis, Shmuel,&Shpielberg, Noga, 2003, **Organizational learning mechanisms and managers' perceived uncertainty**, Human Relations, Vol. 56(10),pp. 1233–1254.
17. Filippou, Gavrilakis, &Kalliopi, Makropoulou,(2013), **Strategic renewal through social media marketing, An exploratory study of challenges and opportunities of companies in Swedish rural areas**, unpublished Master thesis, Jönköping International Business School (JIBS), Jönköping, Sweden.
18. Flier, B., (2003), **Strategic renewal of European financial incumbents: Coevolution of environmental selection, institutional effects, and managerial intentionality**, ERIM PhD Series in Research in Management, ISBN 90–5892–055–0, and Erasmus University Rotterdam.
19. Gilsing, Victor, (2003), **Exploration, Exploitation and Co–evolution in Innovation Networks**, unpublished PH.D. dissertation, Erasmus Research Institute of Management (ERIM),Rotterdam School of Management / Rotterdam School of Economics ,Erasmus University Rotterdam.
20. Gupta, Anil K., Smith, Ken G.,&Shalley, Christina E.,(2006), **The Interplay Between Exploration And Exploitation**, Academy of Management Journal, Vol. 49, No. 4,pp. 693–706.
21. Gupta,Rudrarup, 2014, **Supportive Leadership Skill Is The Disciplined Focus Of Time Management**, INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY Research, VOL. 3, IS.1,pp.132–134.
22. He, Zi-Lin,& Wong, Poh-Kam,2004, **Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis**, Organization Science, Vol. 15, No. 4, pp. 481–494

23. Heyden, LuizMárselo, (2012), Márselo, **Essays on Upper Echelons & Strategic Renewal, A Multilevel Contingency Approach**, unpublished PH.D. Dissertation, Erasmus University Rotterdam.
24. Himmelman , 2002, **Collaboration Defined: A Developmental Continuum of Change Strategies**, available at http://depts.washington.edu/ccph/pdf_files/4achange.pdf.
25. Jansen, Justin, John, Peter, (2005), **Ambidextrous Organizations, A Multiple–Level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation and Performance**, unpublished PH.D. Dissertation, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Erasmus University Rotterdam.
26. Kapp, K. M. ,(1998), **Transforming Your Manufacturing Organization into a Learning Organization in APICS CPIM Just–In–Time Revised Reprints**. APICS~The Educational Society for Resource Management. Falls Church. VA. October 1998. (Reprinted from 1997 APICS International Conference Proceedings).
27. Knapp, Amanda Kristen,2013, **A study of secondary science teacher efficacy and level of constructivist instructional practice, implementation in west Virginia science classrooms**, unpublished PH.D. dissertation, Marshall University.
28. Kotte, M.H.M.,2014, **The determinants of radical innovation**, unpublished Master thesis, Track Human Resource Management, School of Management and Governance, University of Twente.
29. Kwee, Zenlin, (2009), **Investigating Three Key Principles of Sustained Strategic Renewal A longitudinal study of long–lived firms**, unpublished PH.D. Dissertation,Erasmus School of Economics (ESE), Erasmus University Rotterdam.
30. Kwee, Zenlin, Bosch, Frans, A. J.V.,&Volberda, Henk W.,(2011), **The Influence of Top Management Team’s Corporate Governance Orientation on Strategic Renewal Trajectories: A Longitudinal Analysis of Royal Dutch Shell plc, 1907–2004**, Journal of Management Studies, (48)5,pp.984–1014.
31. Kyläheiko,Päivi Maijanen,2014,**Pursuit of Change Versus Organizational Inertia: A Study on Strategic Renewal in The Finnish Broadcasting Company**, unpublished PH.D. dissertation, Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta, Finland.
32. Lämsä, Tuija,2008, **Knowledge Creation And Organizational Learning In Communities of Practice: An Empirical Analysis Of A healthcare Organization**, Faculty of Economics and Business Administration of the University of Oulu.

33. Lavie, Dovev, Stettner, Uriel, & Tushman, Michael L., (2010), ***Exploration and Exploitation Within and Across Organizations***, The Academy of Management Annals ,Vol. 4, No. 1, pp.109–155
34. London, Scott, 1995, ***Collaboration and Community***, A Resource Cited in the Santa Fe Future 2006 White Paper, pp:1–16.
35. Lubatkin, Michael H., Simsek, Zeki, Ling, Yan, & Veiga, John F., 2006, ***Ambidexterity and Performance in Small- to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration***, *Journal of Management*, 32, pp. 646–672.
36. Lunenburg, Fred C. (2010). ***Communication: The process, barriers, and improving effectiveness***. *Schooling*, 1(1), pp. 1–11.
37. Mahnke, Volker, & Aadne, John, Harald, (1997), ***Speed & Potential Breakdown in the Process of Strategic Renewal***, Department of Industrial Economics & Strategy, DRUID Working Paper No.98–20. ISBN(87–7873–058–9)
38. March, James G., (1991), ***Exploration and Exploitation in Organizational Learning***, *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, pp. 71–87.
39. McGrath, R.G., (2001), ***Exploratory learning, innovative capacity, and managerial Oversight***, *Academy of Management Journal*, Vol.44, No.1, pp.118–31.
40. Mehralizadeh, Yadollah, Shahi, Sakineh & Sharify, Ali, 2008, ***Effectiveness of organizational communication (organizational structure and technology) in education system of Iran***, *Social Science Electronic Publishing*, pp. 1–27.
41. Mei, Maggie, Qiuzhu, (2014), ***learning to Innovate: The role of ambidexterity, standard, and decision process***, Ph.D. School in Economics and Management, Copenhagen Business School, 1st edition 2014, Copenhagen.
42. Mihalache, Oli, Radu, (2012), ***Stimulating Firm Innovativeness: Probing the interrelations between managerial and organizational determinants***, unpublished PH.D. Dissertation, the Erasmus School of Economics (ESE) at the Erasmus University Rotterdam, Netherlands.
43. Miranda, Shaila M., & Saunders, Carol S., 2003, ***The Social Construction of Meaning: An Alternative Perspective on Information Sharing***, *Information Systems Research*, Vol. 14, No. 1, pp. 87–106.
44. Montiel-O., Patricia, 2005, ***Toward a Theory of Collaboration for Teachers and Librarians***, *School Library Media Research*, Vol. 8, pp.1–31.

45. Naudé, Marita, 2012, **Sustainable Development and Organizational Learning: Mutually Supportive?**, International Journal of Business and Management Studies,1(1),523 – 540.
46. Nojabae, SeyedSadra,&Osboei, FahimeKarimi, 2014, **Investigation of Relationship between Organizational Learning and Employees' Empowerment in Melli Bank Branches in Western Mazandaran Province**, Mediterranean Journal of Social Sciences,Vol. 5, No. 23,pp.2716–2721.
47. Nordin, Norshidah,&Kasbon, Hanisah, 2013, **A study on Leadership Behavior And Organizational Learning in Higher Learning Institutions**, Proceeding of the Global Summit on Education 2013 (e-ISBN 978-967-11768-0-1)11-12 March 2013, Kuala Lumpur.
48. O'Reilly, Charles A., &Tushman, Michael L.,(2008), **Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma**, Research in Organizational Behavior,28,pp.185–206.
49. Oschlies, Melanie, Katharina, (2013), **Strategic Management in Emerging Industries: Evidence from the Renewable Energy Industry**, unpublished PH.D. Dissertation, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs, University of St. Gallen, Germany
50. Pace, R. Wayne, 2002, **The Organizational Learning Audit**, Management Communication Quarterly, Vol. 15, No. 3, pp.458–465.
51. Raisch, Sebastian, &Birkinshaw, Julian, (2008), **Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators**, Journal of Management, Vol. 34 No. 3, pp.375–409.
52. Ravasi, Davide,&Lojacono, Gabriella,2005,**Managing Design and Designers for Strategic Renewal**,Long Range Planning,vol,38,pp.51–77.
53. Rezaie, Alireza,&Bagheri, Ghodratollah, 2014, **Studying the Link between Organizational Learning and Employees' Empowerment (Case Study: Qom Maskan Bank Selected Braches)**, International Journal of Management, Accounting and Economics, Vol. 1, No. 2, pp. 147–162.
54. Rho, Eunju, 2009, **The Impact of Organizational Communication On Public and Nonprofit Managers' Perception of Red Tape**, 10th National Public Management Research Conference (PMRC),Hyatt on Capitol Square, Columbus, Ohio, October 1–3, 2009.
55. Rose, RaduanChe, Kumar,Naresh& Pak, OngGua, 2009, **The Effect Of Organizational Learning On Organizational Commitment, Job Satisfaction And**

- Work Performance**, The Journal of Applied Business Research, Vol. 25,N.6,pp. 55–66.
56. Sharma, Pramodita, & Chrisman, James J., 1999, **Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship**, Entrepreneurship Theory and Practice, vol.23, Iss.3, pp.11–27.
57. Smith, Wendy K., & Tushman, Michael L., 2005, **Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams**, Organization Science, 16(5), pp. 522–536.
58. Sokel Hazel Frances, 2013, **Investigating the Prominent Instructional Practices of Effective EFL Teachers in the Israeli Elementary School: A Multiple Case Study**, unpublished PH.D. dissertation, Department of Education, University of Bath.
59. Thomson, Ann Marie, Perry, James L., & Miller, Theodore K., 2007, **Conceptualizing and Measuring Collaboration**, Journal of Public Administration Research and Theory, pp.1–33.
60. Todericiu, Ramona, & Fraticiu, Lucia, 2013, **Efficient Organizational Communication—a Key to Success**, 8th International Conference on European Integration – Realities and Perspectives, Danubius University, 18–19 October, 2013.
61. Tran, Véronique, 2004, **The Influence of Emotions on Decision-Making Processes in Management Teams**, unpublished PH.D. dissertation, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Geneva.
62. Uddin, Mohammed Belal, 2012, **Interfirm Cooperation and Information Sharing Through Interlocking Directorates**, Management & Marketing Journal, Vol. 10 Issue 2, pp.205–214.
63. Volberda, H.W., Baden-Fuller, C.W.F. and Van den Bosch, F.A.J. (2001), **Mastering strategic renewal: Mobilizing renewal journeys in multi-unit firms**, Long Range Planning, 34(2), pp. 159–178.
64. Volberda, H.W., Bosch, Frans A.J. v, Flier, Bert, & Gedajlovic, Eric R., (2001), **Following the Herd or Not? Patterns of Renewal in the Netherlands and the UK**, Long Range Planning, 34 (2), pp.209–229.
65. Volberda, Henk W., & Lewin, Arie Y., (2003), **Co-evolutionary Dynamics Within and Between Firms: From Evolution to Co-evolution**, Journal of Management Studies, (40), pp.2111–2136.
66. Wiseman, E. (2007). **The institutionalization of organizational learning: A neoinstitutional perspective**. Proceedings of International Conference on Organizational learning, Knowledge and Capabilities 2007. Ontario, Canada.

67. Yitmen, Ibrahim, 2010, **Organizational Learning As A Core Competence For Performance Improvement In Building Contractors**, EUL Journal of Social Sciences ,pp.44-63
68. Yitmen, Ibrahim, 2012, **Organizational learning and performance improvement in civil engineering design firms**, International Journal of Civil Engineering, Vol. 10, No. 4, pp.317-327.
69. Zahra, Shaker A.,(1996), **Governance, Ownership, And Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities**, Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 6, pp.1713-1735.