



## تأثير اليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الاهلية لمحافظة الفرات الاوسط

جواد محسن راضي\*<sup>a</sup> ، مثنى توفيق عبد الحسن الموسوي<sup>b</sup>  
جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد

### الملخص

### معلومات المقالة

يهدف البحث الحالي الى الكشف عن تأثير اليات التعلم التنظيمي المتمثلة بـ (اليات تحديد المعرفة ، واليات امتصاص المعرفة، واليات استثمار المعرفة) التي تمتلكها المصارف الاهلية في محافظات الفرات الاوسط ( كربلاء المقدسة، والقادسية، وبابل، والمثنى، والنجف الاشرف) في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة بـ (الحساسية الاستراتيجية، وسيولة الموارد، والالتزام الجماعي). ولأجل تحقيق هدف البحث الحالي تم استعمال الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول عينة البحث. حيث تم توزيع (150) استبانة على افراد عينة البحث المتمثلين بـ (مدير مصرف، ونائب مدير المصرف، ورئيس قسم)، وتم استرجاع (148) استبانة، وبعد تبويب الاستبانات تبين ان هنالك (145) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، أي ان نسبة الاستجابة كانت (97%). واستعمل الباحث مجموع من الاساليب الاحصائية لعل ابرزها تمثل بالوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط الخطي بيرسون، ومعامل الانحدار البسيط والمتعدد. وقد توصل البحث الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين اليات التعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية وبين ابعاد كل منهما، فضلا عن وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لآليات التعلم التنظيمي في الرشاقة الاستراتيجية.

تاريخ البحث  
الاستلام : 2018/11/5  
تاريخ التعديل : 2018/11/29  
قبول النشر : 2018/12/5  
متوفر على الأنترنيت: 2019/3/27

الكلمات المفتاحية :  
التعلم التنظيمي  
الرشاقة الاستراتيجية  
اليات تحديد المعرفة  
الحساسية الاستراتيجية  
سيولة الموارد

© 2019 جامعة المثنى . جميع الحقوق محفوظة

### 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. (150) questionnaires were distributed to the study sample members (bank manager, deputy director of the bank and head of department). 148 questionnaires were retrieved and after the classification and codification of the forms it was found that there were (145) valid questionnaire for statistical analysis, Ie the response rate was (97%). 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.

الذي ادى الى انخفاض قدرة المنظمات في تحقيق اهدافها الحالية والمستقبلية، مما جعل هذه المنظمات تتخذ توجه اخر الا وهو ادخال الرشاقة في عملياتها الادارية والداخلية، مما جعلها تركز على موضوع اليات التعلم التنظيمي، كونه وبلا شك يعمل على تعزيز الرشاقة الاستراتيجية من خلال دعم واسناد قدرة المنظمة على تطوير قابليتها ومهاراتها والمعرفة التي تمتلكها من اجل تطوير خبراتها في ابداع وابتكار استراتيجيات كفيلة بتحقيق

### المقدمة

يحتل التعلم التنظيمي مكانة مميزة ومرموقة في منظمات الاعمال كونه ما زال ولا شك يمثل المرتكز الاساس الذي تسير عليه المنظمات من اجل تدريب وتطوير العاملين لديها، فمنظمات الاعمال اليوم باتت تعمل في بيئة تنسم بعدم التأكد والاضطراب وعدم الاستقرار، الامر الذي جعلها تكتسب سمة التعقيد، الامر

\*  
Corresponding author : M-mail addresses : jawad\_muhsin2000@yahoo.com.

استثمار المعرفة ) من اجل تحقيق الرشاقة الاستراتيجية لغرض مواجهة التحديات التي تواجهها في ظل البيئة الديناميكية والمعقدة. ويمكن توضيح مشكلة البحث من خلال تحديد مجموعة من التساؤلات التي من اهمها ما يلي:-

1. ما مستوى توافر اليات التعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية في المصارف الاهلية المبحوثة؟

2. ما طبيعة العلاقة بين اليات التعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية؟

3. كيف تسهم اليات التعلم التنظيمي في التأثير على الرشاقة الاستراتيجية في المصارف الاهلية المبحوثة؟

#### اهمية البحث

##### 1. الاهمية النظرية

يعتبر هذا البحث امتداداً للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع التعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية في المصارف الاهلية العراقية عموماً والمصارف الاهلية في محافظات الفرات الاوسط على وجه الخصوص ، حيث من المؤمل ان يقدم هذا البحث اليات ترشد المدراء في تلك المصارف نحو اهمية اليات التعلم التنظيمي ودورها في تحقيق الرشاقة الاستراتيجية لتلك المصارف.

##### 2. الأهمية العملية

• يساعد هذا البحث في تلبية حاجات مدراء المصارف الاهلية في التعرف على اهم اليات التعلم التنظيمي من اجل خلق المعرفة الضرورية لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية.

• تمثل مرشدا لمدراء المصارف الاهلية في مجال موضوع الرشاقة الاستراتيجية لغرض تحقيق اهداف هذه المصارف في مجال البقاء والاستمرار من خلال تحقيق الرشاقة الاستراتيجية.

#### اهداف البحث

تكمن اهداف البحث في النقاط الاتية:-

1. التعرف على اهم اليات التعلم التنظيمي التي تتبناها المصارف الاهلية في محافظات الفرات الاوسط لاكتساب المعرفة الخارجية .

2. التعرف على درجة تحقيق الرشاقة الاستراتيجية في المصارف الاهلية في محافظات الفرات الاوسط.

3. تحديد قوة واتجاه العلاقة بين اليات التعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية.

الاهداف التي تسعى الى تحقيقها. ان الاهتمام باليات التعلم التنظيمي والمتمثلة ب (اليات تحديد المعرفة، واليات امتصاص المعرفة، واليات استثمار المعرفة) امر لا بد منه، اذ ان هذه الاليات تعمل على زيادة تركيز قابليات العاملين من اجل تطوير خبراتهم، كونهم المرتكز الاساس في أي منظمة، وكونهم يمثلون مورد استراتيجي يتسم بكونه نادر، وقيم، ومكلف، وصعب التقليد. فالعديد من المنظمات تسعى التركيز على اكتساب ميزة تنافسية في السوق ويتم ذلك من خلال تعزيز الرشاقة الاستراتيجية قدر استطاعتها، اذ ان اليات التعلم التنظيمي تشير الى قدرة المنظمة على تحديد واكتساب ونشر المعرفة، بينما الرشاقة الاستراتيجية تعمل على خلق نوع معين من التسهيل في سير العمليات الداخلية للمنظمة وتحسين مكانة وسمعة المنظمة بين المنظمات الاخرى. ومن هذا المنطلق جاء البحث الحالي ليلسط الضوء على مجموعة من الجوانب، ولعل ابرزها هو اليات التعلم التنظيمي المتمثلة ب (اليات تحديد المعرفة، واليات امتصاص المعرفة، واليات استثمار المعرفة) والرشاقة الاستراتيجية المتمثلة ب (الحساسية الاستراتيجية، وسيولة الموارد، والالتزام الجماعي) التي يمكن من خلالها معالجة المشاكل و القضايا التنظيمية والمعوقات التي تواجهها المنظمة. وقد تم تقسيم البحث الى اربعة مباحث: عالج المبحث الاول المنهجية العلمية للبحث، بينما المبحث الثاني خُصص للجانب النظري للبحث، اما المبحث الثالث يتعلق بالجانب التطبيقي، وكان المبحث الرابع يخص الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث.

#### منهجية البحث

##### تمهيد

يتطلب التمهيد للبحث الحالي اعداد وصياغة المنهجية العلمية التي يتبعها الباحث من اجل تحديد الطرائق والاساليب التي يتبعها من اجل بناء وتوجيه محاورها، وهي كما يلي:-

##### مشكلة البحث

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 ( الرشاقة الاستراتيجية التي من خلالها تسعى المنظمات الى زيادة قدرتها التنافسية . ولكي تحقق المنظمة تلك القدرة عليها ان تتبنى اليات تعلم تمكنها من اكتساب المعرفة على الصعيد الداخلي والخارجي ونشرها وتطبيقها لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية. ان اغلب القيادات الادارية الان تفتقر الى الاهتمام الكافي باليات التعلم التنظيمي(اليات تحديد المعرفة، اليات امتصاص المعرفة ، اليات

4. قياس مدى تأثير اليات التعلم التنظيمي في الرشاقة الاستراتيجية

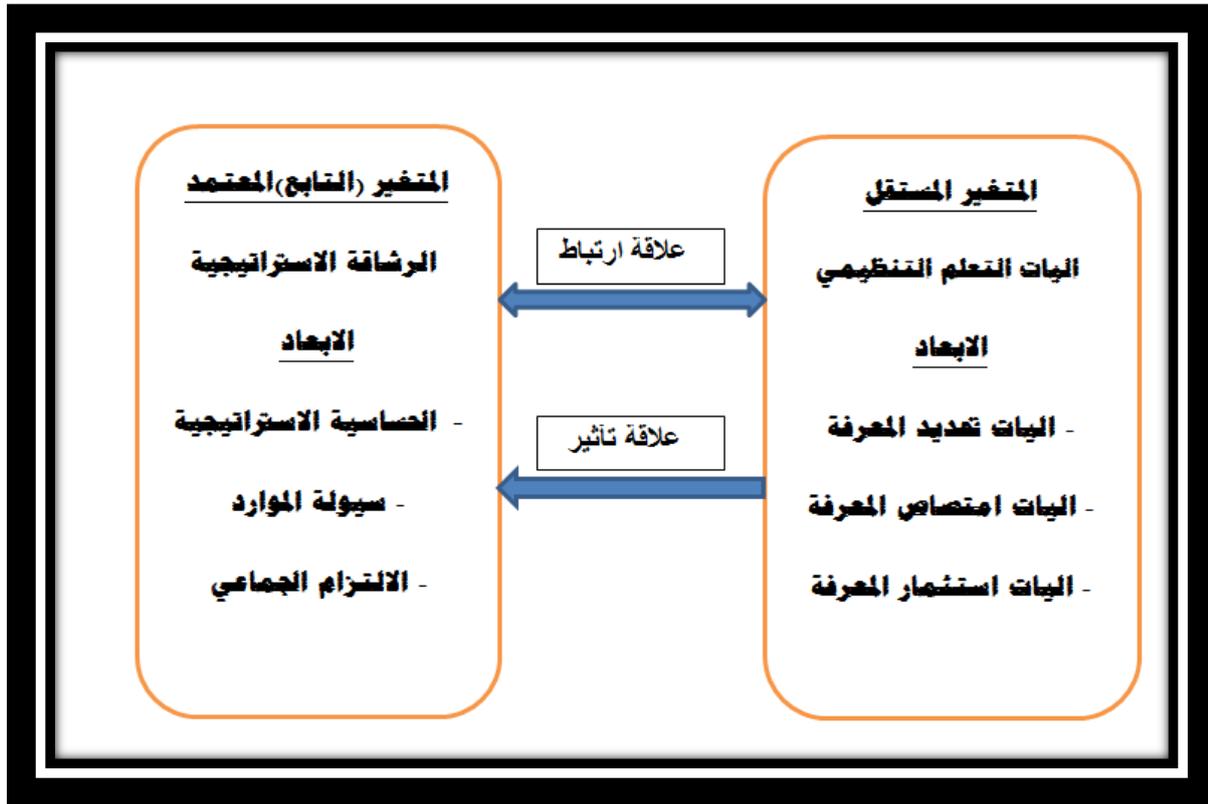
#### مخطط البحث الفرضي

1. المتغير المستقل: - ويتمثل باليات التعلم التنظيمي ويتضمن ثلاثة ابعاد رئيسية هي (اليات تحديد المعرفة، واليات امتصاص المعرفة، واليات استثمار المعرفة)، وتم اعتماد مقياس (Berghman et al.,2012).

2. المتغير التابع: - ويتمحور بالرشاقة الاستراتيجية ويتضمن ثلاثة ابعاد رئيسية هي (الحساسية الاستراتيجية، وسيولة الموارد، والالتزام الجماعي). وتم اعتماد مقياس ( Doz & Kosonen, 2008).

في ضوء ما تم التطرق اليه من المنهجية العلمية للبحث واهدافه واهميته تم إعداد المخطط الفرضي للبحث، و الشكل (1)، يعبر عن العلاقة بين متغيرات البحث. ويتمحور مخطط البحث حول مجموعة من العلاقات بين متغيرات البحث وكالاتي:

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث



#### فرضيات البحث

##### • فرضيات الارتباط :

✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اليات تحديد المعرفة وابعاد الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة بـ (الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، والالتزام الجماعي).

✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اليات امتصاص المعرفة وابعاد الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة بـ (الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، والالتزام الجماعي).

✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اليات استثمار المعرفة وابعاد الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة بـ (الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، والالتزام الجماعي).

الفرضية الرئيسية الاولى :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اليات التعلم التنظيمي و الرشاقة الاستراتيجية، وتتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية المهمة هي:-

✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اليات التعلم التنظيمي وابعاد الرشاقة الاستراتيجية المتمثلة بـ (الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، والالتزام الجماعي).

• **فرضيات التأثير :**

الفرضية الرئيسية الثانية:- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لآليات التعلم التنظيمي في الرشاقة الاستراتيجية. وتتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية المهمة هي :-

✓ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لآليات تحديد المعرفة في الرشاقة الاستراتيجية.

✓ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لآليات امتصاص المعرفة في الرشاقة الاستراتيجية.

✓ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لآليات استثمار المعرفة في الرشاقة الاستراتيجية.

**مجتمع وعينة البحث**

يتألف مجتمع عينة البحث من (35) مدير مصرف، و (35) نائب مدير المصرف، و (108) رئيس قسم في المصارف الاهلية العاملة في محافظات الفرات الاوسط (كربلاء المقدسة، والمثنى، والقادسية، والنجف الاشرف، وبابل) أي ان حجم المجتمع (178) فرد، اما عينة البحث فقد تم سحب عينة عشوائية قوامها (150) فرد، وتبلغ نسبة عينة البحث (84%).

**وصف العينة المبحوثة**

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (1) ان التكرارات والنسبة الاعلى كانت للفئة العمرية ضمن فئة (30-39) وقد وزعت 66 استمارة استبيان بنسبة مئوية مقدارها 45.5%، ويأتي بعدها الفئة العمرية (40-49) وقد وزعت عليهم استمارات بواقع 49 استمارة وبنسبة مئوية مقدارها 33.8%، ثم الفئة العمرية 20-29 بواقع 27 استمارة استبيان وبنسبة مئوية

مقدارها 18.6%، ثم الفئة العمرية 50-59 بواقع استمارتين وبنسبة مئوية مقدارها 1.4% واخيرا جاءت الفئة العمرية من 60 فاكتر بواقع استمارة استبيان واحدة وبنسبة مئوية مقدارها 0.7%. بينما فئات النوع الاجتماعي فيتضح ان التكرارات والنسبة الاعلى كانت للذكور هذا يعني ان استمارة الاستبيان قد وزعت بواقع 84 استمارة على الذكور وبنسبة مئوية مقدارها 57.9%، اما الاناث فقد وزعت عليهن استمارات بواقع 61 استمارة وبنسبة مئوية مقدارها 42.1%. اما فئة 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 استمارة الاستبيان قد وزعت بواقع 123 استمارة على المتزوجين وبنسبة مئوية مقدارها 84.8% اما العزاب فقد وزعت عليهم استمارات بواقع 22 استمارة وبنسبة مئوية مقدارها 15.2%.

ونلاحظ ان التكرارات والنسبة الاعلى كانت لحاملين شهادة البكالوريوس وقد وزعت 112 استمارة استبيان بنسبة مئوية مقدارها 77.2% يأتي بعدها حاملي شهادة الدبلوم وقد وزعت عليهم استمارات بواقع 32 استمارة وبنسبة مئوية مقدارها 22.1% ثم حاملي شهادة الاعدادية فاقبل بواقع استمارة استبيان واحدة وبنسبة مئوية مقدارها 0.7% واخيراً يتضح ان التكرارات والنسبة الاعلى كانت لعدد سنوات الخدمة ضمن فئة (6-10) وقد وزعت 59 استمارة استبيان بنسبة مئوية مقدارها 40.7%، يأتي بعدها فئة سنوات الخدمة (1-5) و (11-15) بالتساوي وقد وزعت عليهم استمارات بواقع 42 استمارة وبنسبة مئوية مقدارها 29%، واخيرا جاءت فئة سنوات الخدمة الاكثر من (16 سنة) بواقع استمارتي استبيان وبنسبة مئوية مقدارها 1.4%.

الجدول (1) خصائص عينة البحث

ت	خصائص الشخص المجيب	الفئة المستهدفة	مجموع التكرارات	النسبة المئوية %
		20-29	27	18.6
		30-39	66	45.5
		40-49	49	33.8
1	العمر	50-59	2	1.4
		فاكثر-60	1	0.7
		المجموع	145	100.0

57.9	84	ذكر	
42.1	61	أنثى	2 النوع الاجتماعي
100.0	145	المجموع	
15.2	22	اعزب	
84.8	123	متزوج	3 الحالة الاجتماعية
100.0	145	المجموع	
0.7	1	اعدادية فاقل	
22.1	32	دبلوم	
77.2	112	بكالوريوس	3 الشهادة
100.0	145	المجموع	
29.0	42	1-5	
40.7	59	6-10	
29.0	42	11-15	4 عدد سنوات الخدمة
1.4	2	16-	
100.0	145	المجموع	
%100		المجموع	

#### الأساليب الإحصائية

7. الأهمية النسبية: -وهو تحديد أهمية كل فقرة من فقرات المقياس مقارنة بأهمية الفقرات الأخرى في المقياس.

8. معامل كرونباخ الفا: -للتأكد من ثبات مقياس البحث وتناسق الفقرات فيما بينها.

9. التحليل العاملي التوكيدي: -لاختبار صدق بناء مقياس البحث.

#### أدوات جمع البيانات والمعلومات

تتمخض هذه الفقر بتوضيح فقرتين مهمتين هما :

#### • أدوات الجانب النظري

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

من اجل تحليل وتبويب البيانات التي تم جمعها من استمارات الاستبانة، تم استعمال مجموعة من الأساليب الاحصائية، وادناه اهم الأساليب الاحصائية هي:-

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 البحث.

4. الانحدار الخطي البسيط: - لقياس علاقة التأثير 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:- للتأكد من القابلية التفسيرية لمعادلة الانحدار.

2. المقابلات الشخصية: - قام الباحث بمجموعة من المقابلات الشخصية من اجل توفير صورة واضحة عن الفقرات الموجودة في فقرات الاستبانة.

أدوات الجانب الميداني

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

واعتمد الباحث على تدرج (Likert) خماسي الدرجات كونه الأكثر شيوعا واستعمالا في العلوم الإدارية والاجتماعية.

1. الاستبانة: - اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات والبيانات والجدول (2) يوضح محاور الاستبانة ومقاييسها ومعامل الفا كرونباخ.

الجدول (2) محاور الاستبانة ومقاييسها ومعامل الفا كرونباخ

المحور	المتغيرات	الابعاد	القياس	الفا	معامل الصدق	الفا	معامل الصدق
المحور الاول	اليات التعلم التنظيمي	اليات التعلم لتحديد المعرفة	KNRE	0.91	0.954		
		اليات التعلم لامتصاص المعرفة	KNAS	0.74	0.860	0.985	
		اليات التعلم لاستثمار المعرفة	KNEX	0.75	0.866		0.96
المحور الثاني	الرشاقة الاستراتيجية	الحساسات الاستراتيجية	STSE	0.68	0.825		
		الالتزام الجماعي	COCO	0.72	0.849	0.906	
		سيولة الموارد	REFL	0.64	0.800		0.980

الحدود الزمانية والمكانية للبحث

محافظات الفرات الاوسط (كربلاء المقدسة، والمثنى، والقادسية، والنجف الاشرف، وبابل).

✓ الحدود الزمانية

امتدت الفترة الزمنية للبحث من شهر ايار عام 2018 وحتى اواخر شهر اب من عام 2018.

الاطار النظري

اولاً: اليات التعلم التنظيمي

✓ 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

✓ الحدود المكانية

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

✓ الحدود البشرية

تضمن الحدود البشرية للبحث مجموعة من مدراء المصارف، ونوابهم، ورؤساء الاقسام. في المصارف الاهلية في

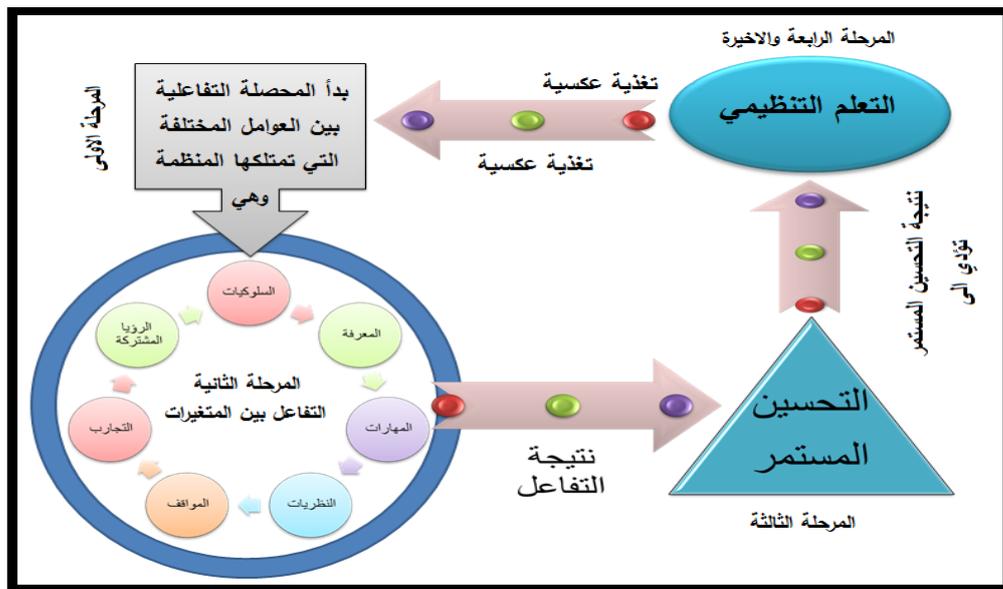
والاطر التنظيمية والاستراتيجيات والاليات بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة ومواجهة التحديات، وتحقيق اهداف المنظمة من خلال تدعيم وتشجيع التطور الذاتي وتبادل التجارب والخبرات داخلياً وخارجياً واستعمال التقنية الفاعلة في تبادل المعرفة. ويشير (العسكري،2014: 144) ان التعلم التنظيمي هو كنظام يشمل الرؤية، والاستراتيجية، والثقافة، والقيم، والتمكين، والانظمة، والاتصال بالبيئة. وبدوره اكد (Arumugam&Munusamy,2015:156) ان التعلم التنظيمي يشير الى نوعين من الانظمة هي الانظمة الوصفية والمتمثلة بـ (الثقافة، والخبرة، والمقدرات الجوهرية)، والمعيارية والمتمثلة بـ (افضل الممارسات، والعمليات المشتركة). وبين (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 و اساس يمكن من خلالها معالجة المعلومات والمعرفة و تغيير خصائص وسلوكيات وقدرات وأداء المنظمة.

مما تقدم يمكن القول ان التعلم التنظيمي " هو محصلة تفاعلية لمجموعة من السلوكيات والمعرفة والمهارات والنظريات والمواقف والتجارب والرؤيا المشتركة للأفراد والتي يمكن من خلالها ضمان المحافظة على التحسين المستمر للأداء الجماعي لفرق العمل وللمنظمة بشكل خاص" (الشكل (2) يوضح هذه المحصلة التفاعلية للتعلم التنظيمي.

واستكشاف ابعاده المختلفة (السكرانه ، 2014: 128)، (الحكيم واخرون، 2009: 98)، (Nwankpa& Roumani , 2014 )، (225).

فالتعلم التنظيمي هو مصدر اساس ورئيس للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، فضلاً عن تعزيز الاداء التنظيمي من جهة، ويشير 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. ويشير (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 (البياسري 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. وأشار (العبيدي واخرون،2014: 234) الى التعلم التنظيمي بأنه وضع الخطط

الشكل (2) الانموذج التفاعلية للتعلم التنظيمي



## ✓ اليات التعلم التنظيمي

هنالك ثلاثة اليات تحكم التعلم التنظيمي وهي :

### 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 وضمها وتمثيلها (الشريف و حياة، 2016: 495). وأشار (Berghman,2012:4) الى ان امتصاص المعرفة يتمثل بمجموعة من العمليات الروتينية و التنظيمية التي تدركها 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 لتكسر تقاسم المعرفة الداخلية وتغيير النماذج الذهنية الجماعية. اضافة الى ان 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، وتعّد هذه القدرة مهمة القدرات الابداعية، ووفقاً لذلك تشير القابلية الممتصة 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 الى العملية التي يتم من خلالها تداول مختلف انواع المعرفة ونقلها بين الافراد داخل المنظمة بحيث تؤمن التعاون الجماعي بينهم وتساعد في الوصول و العمل بأن واحد ومن مواقع مختلفة ومن ثم التنسيق بين نشاطاتها، اذ ان الاستثمار بالمعرفة يعبر عن مدى اهتمام المنظمة بتشجيع الاستثمار المعرفي بين الاقسام المختلفة داخل المنظمة ومدى توفير قاعدة بيانات حول مهارات العاملين ومعرفةهم (البيبيدي واخرون ، 2014: 234). وتطرق (Darvin&Norton,2015:37) الى ان الاستثمار يبرز دور الحالة البشرية 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 المتعلمون يستثمرون في لغة ما ، فإنهم يفعلون ذلك من خلال معرفتهم بأنهم سيحصلون على نطاق أوسع من الموارد الاقتصادية والمادية ، مما سيؤدي بدوره إلى زيادة قيمة خبراتهم ومهاراتهم ومعرفةهم رأس المال الثقافي والقوة الاجتماعية. اذ اشار (حسين واخرون، 2016: 1689) الى ان استثمار المعرفة تعني المشاركة بالمعلومات مثل قوائم البيانات اللازمة لتوافر المواد الاولية او خطة التوزيع الطارئة، و الرسائل الالكترونية او شبكة الانترنت الداخلية المستعملة في

والفورية والعمل بسرعة مع اختيار الاستراتيجية المناسبة في مواجهة عدم التأكد (10: 2017, Nkuda). كما عرفها (Roth, 1996: 30) على انها إنتاج المنتجات المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب . كما كانت وجهة نظر (47 : 2004 , McCann) بأنها "القدرة على التعرف بسرعة على الفرص واغتنامها، وتغيير الاتجاه ، وتجنب الاصطدامات". ويرى (5 : 2006 , Jamrog et al.) على انها التحرك بسرعة وبشكل حاسم وفعال في توقع التغيير لغرض الاستفادة منه". وفي السياق نفسه، حدد (1- : 2006 , Doz & Kosonent) (23) تعريفاً للرشاقة الاستراتيجية على انها القدرة على إجراء تحولات استراتيجية على أساس زمني، من خلال اعتماد إعادة التوجيه والابتكار . وعرف (عبد الرحيم، 2016: 114) نقلاً عن (Sabo & Fusco, 2002: 43) الرشاقة الاستراتيجية بانها القدرة على جعل التحولات الاستراتيجية على اساس الوقت من خلال الاعتماد على اعادة التوجيه والابتكار . ويشير (عبد الحسين ، 2016 : 112) الى ان الرشاقة الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمة على:

1. القراءة المتوقعة وغير المتوقعة للأحداث البيئية.
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.

وينظر الى الرشاقة الاستراتيجية بانها تمثل القدرة على تعديل التوجه الاستراتيجي للمنظمة باستمرار في الأعمال الأساسية، كونها تمثل دالة من الطموحات الاستراتيجية والظروف المتغيرة، ولا تخلق فقط منتجات وخدمات جديدة ، ولكن أيضاً نماذج أعمال جديدة وطرق مبتكرة لخلق قيمة للمنظمة، ومن الجدير بالذكر ان المنظمة الرشيقية تمتلك العديد من الصفات والسمات التي تميزها عن باقي المنظمات التقليدية (Audran , 2011: 47)، ويمكن توضيح ذلك في الجدول (3).

الجدول (3) الفرق بين المنظمات التقليدية والمنظمات الرشيقية

ت	معيار المقارنة	المنظمات التقليدية	المنظمات الرشيقية
1	الهيكل التنظيمي	هرمي/راسي	هيكل شبكي ذو شكل افقي مسطح
2	قدرة الوحدات وفرق العمل	تمتلك خبرة	متعددة الاختصاصات
3	تدفق المعلومات واتخاذ القرار	مركزية	لا مركزية
4	دور المديرين	السيطرة والرقابة	التنسيق والتسوية

المنظمة. 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 الآتية:-

- 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 الآليات والطرائق التي تقوم بها المنظمة من اجل ضمان تحقيق مبدأ المساواة في المعرفة التي يمتلكها الافراد داخل المنظمة، اذ تعمل المنظمة على توفير اكبر قدر ممكن من البرامج التدريبية من اجل توزيع المعرفة بالتساوي بين الافراد داخل المنظمة".

#### ثانياً : الرشاقة الاستراتيجية

#### ✓ مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

نشأ مفهوم الرشاقة في بداية القرن العشرين في العمل البحثي برعاية حكومة الولايات المتحدة في معهد (Iacocca) في عام 1991 . و نالت الرشاقة اهتماماً كثيراً من الباحثين والكتاب، وقد اختلفت وجهات نظرهم في تعريف الرشاقة. اذ تم تعريف الرشاقة الاستراتيجية على انها قدرة المنظمة على التنبؤ والعمل والاستجابة بشكل استباقي لمعالجة نقاط الضعف الداخلية أو استثمار الفرص والتهديدات الخارجية التي قد تواجهها. بمعنى أن الرشاقة الاستراتيجية هي عامل محفز للاستجابة السريعة

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.

للقوى الخارجية مع التركيز المكثف والحذر من استنزاف الوقت الحقيقي والشعور بالمسؤولية.

### 1. الالتزام الجماعي

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 2001:5). وعادةً ما ينقسم الالتزام الجماعي الى:

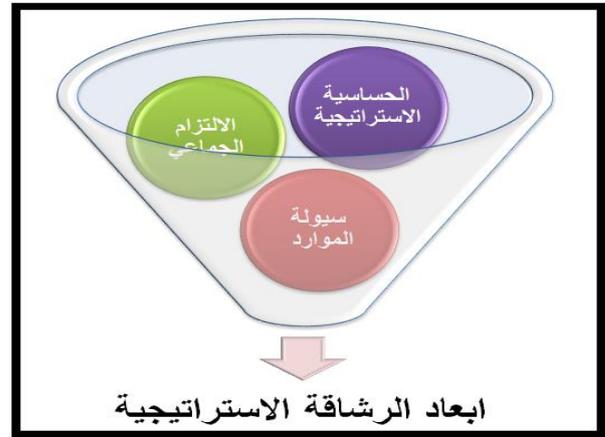
- الالتزام في مكان العمل:- أي الالتزام بقوانين ومبادئ مكان العمل في داخل المنظمة
- الالتزام الوظيفي:- أي الالتزام بالقوانين الوظيفية من اجل اداء المهام من دون الوقوع في الاخطاء ومشاكل العمل.
- الالتزام تجاه تحقيق الاهداف:- أي الالتزام باتجاه تحديد او البحث عن الاساليب والطرائق الكفيلة بتحقيق الاهداف باسرع وقت ممكن
- التزام الفرق:- أي التزام بقوانين المجموعات الكفيلة بآداء 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 بالأخطاء 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 الالتزام يكون التأثير ضئيلاً ، والحواس لا يمكن الوصول إليها ، وقد تفقد العاطفة ، والتأثير، والفرص(1:Drucker,2005). ويشير ( Doz & Kosonen 2009:343), الى ان الالتزام الجماعي يشير الى جميع جوانب المنظمة التي تعمل معا (العمل الجماعي) لتحقيق التوجه

### ✓ ابعاد الرشاقة الاستراتيجية

يمكن قياس الرشاقة الاستراتيجية من خلال ثلاثة ابعاد رئيسية، انظر الشكل (3)، هي :

الشكل (3) ابعاد الرشاقة الاستراتيجية



### ✓ 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 المتأنية 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 (371 : 2010 , Doz & Kosonen) . 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 (16 : 2013 , Mavengere) . ووضح (60 : 2014 , Lewis et al.) 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 الاولى

الاستراتيجي للمنظمة. اذ إن بناء التزام جماعي يتم من خلال أربعة ممارسات إدارية: تنظيم تبعية متبادلة بين أعضاء الفريق، والعمل معاً كفريق، وإدارة التغييرات في الفرق الأعلى، فالعمل 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 الرسمي ، وتخصيص وقت للتفكير ، وتطوير مهارات القيادة التكيفية.

## 2. سيولة الموارد

تعكس سيولة الموارد قدرة المنظمة على توفير الموارد المطلوبة من أجل إنجاز مهامها وإنتاج منتجاتها بانها منظمة ذات سيولة عالية، إذ إن السيولة تمثل قدرة المنظمة على تمويل الزيادة في الموارد والوفاء بمتطلبات والتزامات العمل دون تكبد خسائر غير مقبولة. إذ إن من المهم عدم تخصيص الموارد في الوحدات الصغرى بطريقة لا يمكن تغييرها وبدون إعادة تنظيمها، وتوفير قنوات متعددة للوصول إلى أي من الموارد في عدة أماكن مختلفة ليتمكن المديرين من الحصول على الموارد عند الحاجة لها بدلاً من وجود بوابة واحدة لتلك الموارد (الصانع، 2013: 21) نقلاً عن (Doze & Kosonen ، )

### الاطار النظري

#### أولاً : التوزيع الطبيعي للبيانات

نلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (4) ان معنوية اختبار (Kolmogorov-Smirnov) واختبار (Shapiro-Wilk) اعلى من (0.05) وهذا دليل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، اي يمكن القول انه يمكن تعميم نتائج البحث على المجتمع بأكمله.

الجدول (4) طبيعة التوزيع الطبيعي للبيانات

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

## ثانياً : الاحصاء الوصفي

### ✓ اليات التعلم التنظيمي

#### 1. بُعد اليات التعلم لتحديد المعرفة (KNRE)

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 ادنى وسط حسابي وقدره (3.78) وبانحراف معياري بلغ (0.740) والخاصة بـ (KNRE1) وبمعامل اختلاف قدره (20%).

تشير النتائج الواردة في الجدول (5) أن هناك اتفاق إيجابي لبُعد اليات التعلم لتحديد المعرفة وذلك من خلال اتفاق (81%) من عينة المبحوثين بوسط حسابي مرتفع بلغ (4.07) وبانحراف معياري إلى (0.436) وبمعامل اختلاف مساوي إلى (11%)

الجدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات اليات التعلم لتحديد المعرفة

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامـل الاختلاف %	اتجاه ترتيب الاهمية
KNRE1	3.78	0.74	20	مرتفع
KNRE2	4.09	0.716	18	مرتفع
KNRE3	4.05	0.811	20	مرتفع
KNRE4	4.19	0.72	17	مرتفع
KNRE5	4.18	0.742	18	مرتفع
KNRE6	4.14	0.754	18	مرتفع
KNRE7	4.08	0.746	18	مرتفع
KNRE8	3.94	0.801	20	مرتفع
KNRE9	4.03	0.691	17	مرتفع
KNRE10	4.11	0.647	16	مرتفع
KNRE11	4.17	0.739	18	مرتفع
KNRE	4.07	0.436	11	مرتفع

أسهمت في إغناء هذا المتغير هي الفقرة السادسة والخاصة بـ (KNAS6) كونها حصلت على أعلى وسط حسابي وقدره (4.15) وبانحراف معياري بلغ (0.793)، و بمعامل اختلاف قدره (19%)، بينما الفقرة الثانية والخاصة بـ (KNAS2) جاءت بالمرتبة الأخيرة بوسط حسابي قدره (3.89) وبانحراف معياري بلغ (0.688)، و بمعامل اختلاف قدره (18%).

#### 2. بُعد اليات التعلم لامتناس المعرفة (KNAS)

نلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (19) أن هناك اتفاق إيجابي لبُعد اليات التعلم لامتناس المعرفة وذلك من خلال اتفاق (80%) من عينة المبحوثين بوسط حسابي مرتفع بلغ (3.99) وبانحراف معياري بلغ (0.444) و بمعامل اختلاف (11%) وباتجاه إجابة نحو الاتفاق. ولعل أبرز الفقرات التي

الجدول (6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد اليات التعلم لامتناس المعرفة

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	اتجاه الاجابة	ترتيب الاهمية
KNAS1	4.07	0.704	17	مرتفع	2
KNAS2	3.89	0.688	18	مرتفع	6
KNAS3	3.96	0.716	18	مرتفع	3
KNAS4	3.92	0.777	20	مرتفع	5
KNAS5	3.94	0.753	19	مرتفع	4
KNAS6	4.15	0.793	19	مرتفع	1
KNAS	3.99	0.444	11	مرتفع	----

أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هي الفقرة الأولى والخاصة بـ (KNEX1) كونها حصلت على أعلى وسط حسابي من بين الفقرات الأخرى وقدره (4.11) وبانحراف معياري بلغ (0.636) و معامل اختلاف مساوياً لـ (15%). وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة الرابعة والخاصة بـ (KNEX4) بوسط حسابي قدره (3.18) وبانحراف معياري مرتفع بلغ (1.128)، وبمعامل اختلاف قدره (35%).

### 3. بُعد اليات التعلم لاستثمار المعرفة (KNEX)

نلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (20) أن هناك اتفاق إيجابي لبُعد اليات 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

الجدول (7) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد اليات التعلم لاستثمار المعرفة

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	اتجاه الاجابة	ترتيب الاهمية
KNEX1	4.11	0.636	15	مرتفع	1
KNEX2	3.96	0.824	21	مرتفع	4
KNEX3	3.91	0.849	22	مرتفع	5
KNEX4	3.18	1.128	35	مرتفع	6
KNEX5	4.08	0.672	16	مرتفع	2
KNEX6	4.06	0.705	17	مرتفع	3
KNEX	3.88	0.496	13	مرتفع	----

✓ الرشاقة الاستراتيجية

1. بُعد الحساسية الاستراتيجية (STSE)

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%).

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)

الجدول (8) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الحساسية الاستراتيجية

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامـل الاختلاف %	اتجاه الاجابة	ترتيب الاهمية
STSE1	3.99	0.707	18	مرتفع	3
STSE2	4.02	0.731	18	مرتفع	2
STSE3	4.1	0.704	17	مرتفع	1
STSE	4.04	0.528	13	مرتفع	----

2. بُعد الالتزام الجماعي (COCO)

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%).

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 إلى (15%) وباتجاه إجابة نحو الاتفاق. ولعل أبرز

الجدول (9) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الالتزام الجماعي

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامـل الاختلاف %	اتجاه الاجابة	ترتيب الاهمية
COCO1	3.97	0.754	19	مرتفع	3
COCO2	4.01	0.726	18	مرتفع	2
COCO3	4.14	0.871	21	مرتفع	1
COCO	4.04	0.592	15	مرتفع	----

3. بُعد سيولة الموارد (REFL)

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

تبين النتائج الواردة في الجدول (23) أن هناك اتفاق إيجابي لبُعد سيولة الموارد وذلك من خلال اتفاق (81%) من عينة المبحوثين بوسط حسابي مرتفع بلغ (3.05) وباتجاه اجابة

وبمعامل اختلاف قدره (20%). بينما الفقرة الاولى وقدره (3.96) وبانحراف معياري بلغ (0.706)، وبمعامل والخاصة بـ (REFL1) جاءت بالمرتبة الاخير بوسط حسابي اختلاف قدره (18%).

الجدول (10) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد سيولة الموارد

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامـل الاختلاف %	اتجاه الاجابة	ترتيب الاهمية
REFL1	3.96	0.706	18	مرتفع	3
REFL2	4.03	0.785	19	مرتفع	2
REFL3	4.17	0.85	20	مرتفع	1
REFL	4.05	0.515	13	مرتفع	----

فالجدول (12) يوضح مصفوفة علاقة ارتباط سبيرمان بين اليات التعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية وابعاد كل منهما. بينما الجدول (11) يوضح معيار قياس قوة معامل لارتباط.

ثالثاً : اختبار فرضيات البحث

✓ فرضيات الارتباط

تهتم هذه الفقرة بقياس علاقة الارتباط بين اليات التعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية وابين ابعاد كل منهما، وعليه

الجدول (11) معيار قياس قوة معامل لارتباط

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

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 (12) مصفوفة علاقة ارتباط سبيرمان بين اليات التعلم التنظيمي والرشاقة الاستراتيجية وابعاد كل منهما

ORLE	KNEX	KNAS	KNRE	المتغير المستقل ←	المتغير التابع ↓↓
.567**	.493**	.456**	.562**	Pearson Correlation	
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	STSE
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	
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	REFL
145	145	145	145	N	
.675**	.588**	.560**	.655**	Pearson Correlation	
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	STAG
145	145	145	145	N	

4. يقدم الجدول (12) مجموعة من النقاط المهمة، ولعل ابرزها قبول فرضية الارتباط التي تنص على (توجد علاقة ارتباط الاتي:-

ذات دلالة احصائية بين اليات امتصاص المعرفة (KNAS) وابعاد الرشاقة الاستراتيجية) اذ ان قوة الارتباط الاجمالية أي مع الرشاقة الاستراتيجية كانت ذات درجة متوسطة حسب مقياس (Mukaka,2012) قدرها (0.560)، بينما مع ابعاد الرشاقة الاستراتيجية كانت بواقع (للحساسية الاستراتيجية (STSE) (0.456) وهي علاقة ضعيفة، وللالتزام الجماعي(COCO) (0.475) وهي علاقة ضعيفة، وعند مستوى دلالة معنوية ( $P < 0.01$ ).

5. قبول فرضية الارتباط التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين اليات استثمار المعرفة (KNEX) وابعاد الرشاقة الاستراتيجية) اذ ان قوة الارتباط الاجمالية أي مع الرشاقة الاستراتيجية تمثلت علاقة ذات درجة متوسطة حسب مقياس (Mukaka,2012) قدرها (0.588)، بينما مع ابعاد الرشاقة الاستراتيجية تمحورت بالاتي (للحساسية الاستراتيجية (STSE) (0.493) وهي علاقة ضعيفة، و لسيولة الموارد (REFL) (0.359) وهي علاقة ضعيفة، وللالتزام الجماعي(COCO) (0.513) وهي علاقة ذات درجة متوسطة، وعند مستوى دلالة معنوية ( $P < 0.01$ ).

#### ✓ فرضيات التأثير

تتناول هذه الفقرة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية، وكما موضح في الجدول (13).

1. قبول فرضية الارتباط التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين اليات التعلم التنظيمي (ORLE) والرشاقة 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 اليات التعلم التنظيمي (ORLE) وابعاد الرشاقة الاستراتيجية)، اذ ان قوة الارتباط حسب مقياس (Mukaka,2012) بلغت (للحساسية الاستراتيجية (STSE) (0.567) وهي ذات درجة متوسطة، و لسيولة الموارد (REFL) (0.446) وهي علاقة ضعيفة، وللالتزام الجماعي(COCO) (0.558) وهي علاقة ذات درجة متوسطة، وعند مستوى دلالة معنوية ( $P < 0.01$ ).

3. قبول فرضية الارتباط التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين اليات تحديد المعرفة (KNRE) وابعاد الرشاقة الاستراتيجية) اذ ان قوة الارتباط الاجمالية أي مع الرشاقة الاستراتيجية كانت ذات درجة متوسطة حسب مقياس (Mukaka,2012) قدرها (0.655) ، بينما مع ابعاد الرشاقة الاستراتيجية تمثلت بمقدار (للحساسية الاستراتيجية (STSE) (0.562) وهي علاقة ذات درجة متوسطة، و لسيولة الموارد (REFL) (0.434) وهي علاقة ذات درجة متوسطة، وللالتزام الجماعي(COCO) (0.531) وهي علاقة ذات درجة متوسطة، وعند مستوى دلالة معنوية ( $P < 0.01$ ).

الجدول (7) اختبار فرضيات التأثير بين اليات التعلم التنظيمي وابعاده في الرشاقة الاستراتيجية

المحور	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح	قيمة معلمة الانحدار	قيمة t المحسوبة	قيمة دربن-واتسون
STAG & ORLE	%46	%45	0.68	10.935	1.6
STAG & KNRE	%43	%43	0.66	10.363	1.5
STAG & KNAS	%31	%31	0.56	8.077	1.7
STAG & KNEX	%35	%34	0.59	8.683	1.7

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (7) مجموعة من النقاط المهمة هي:-

1. قبول فرضية التأثير التي تنص على ( يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لأليات التعلم التنظيمي (ORLE) في الرشاقة الاستراتيجية (STAG) ) . اذ يلاحظ انه عند زيادة اليات التعلم التنظيمي في المصارف المبحوثة بمقدار وحدة واحدة فان الرشاقة الاستراتيجية للمصارف المبحوثة سوف تتأثر بالزيادة بمقدار (0.680) عند ( $P < 0.05$ ) ، الأمر الذي يعني وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لأليات التعلم التنظيمي على الرشاقة الاستراتيجية، الامر الذي يؤدي إلى إمكانية القول أن اليات التعلم التنظيمي سيكون لديها دور إيجابي في تحقيق الرشاقة 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 دربن-واتسون تشير إلى انعدام وجود مشكلة الارتباط الذاتي كونها قريبة من 2 والتي كانت مساوية الى (1.5).

اذ نلاحظ من الجدول (7) ان معامل التفسير ( $R^2$ ) 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 الرشاقة الاستراتيجية للمصارف المبحوثة يعود لاليات تحديد المعرفة التي تمتلكها المصارف، فضلا عن هذا فان النسبة المتبقية البالغة (57%) تعود لمؤثرات خارجية وعشوائية أخرى غير داخلية في أنموذج البحث.

3. قبول فرضية التأثير التي تنص على انه ( يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لأليات استيعاب المعرفة (KNAS) في الرشاقة الاستراتيجية (STAG) ) . اي انه عند زيادة اليات استيعاب المعرفة في المصارف المبحوثة بمقدار وحدة واحدة فان الرشاقة الاستراتيجية للمصارف المبحوثة سوف تتأثر بالزيادة بمقدار (0.56) عند ( $P < 0.05$ ) ، الأمر الذي يعني وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لأليات استيعاب المعرفة على الرشاقة الاستراتيجية، الامر الذي يؤدي إلى إمكانية القول أن اليات استيعاب المعرفة سيكون لديها دور إيجابي في تحقيق الرشاقة 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 دربن-واتسون تشير إلى انعدام وجود مشكلة الارتباط الذاتي كونها قريبة من 2 والتي كانت مساوية الى (1.7).

1. قبول فرضية التأثير التي تنص على ( يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لأليات التعلم التنظيمي (ORLE) في الرشاقة الاستراتيجية (STAG) ) . اذ يلاحظ انه عند زيادة اليات التعلم التنظيمي في المصارف المبحوثة بمقدار وحدة واحدة فان الرشاقة الاستراتيجية للمصارف المبحوثة سوف تتأثر بالزيادة بمقدار (0.680) عند ( $P < 0.05$ ) ، الأمر الذي يعني وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لأليات التعلم التنظيمي على الرشاقة الاستراتيجية، الامر الذي يؤدي إلى إمكانية القول أن اليات التعلم التنظيمي سيكون لديها دور إيجابي في تحقيق الرشاقة 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 (7) ان معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغ (46%) ومعامل التحديد المصحح قدره (45%) والذي يبين أن قابلية تفسير معادلة الانحدار عالية والتي تدل على أن (46%) من التغيرات التي تحدث في الرشاقة الاستراتيجية للمصارف المبحوثة يعود لاليات التعلم التنظيمي التي تمتلكها المصارف، فضلا عن هذا فان النسبة المتبقية البالغة (54%) تعود لمؤثرات خارجية وعشوائية أخرى غير داخلية في أنموذج البحث.

2. قبول فرضية التأثير التي تنص على انه ( يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لأليات تحديد المعرفة (KNRE) في الرشاقة الاستراتيجية (STAG) ) . اي انه عند زيادة اليات تحديد المعرفة في المصارف المبحوثة بمقدار وحدة واحدة فان الرشاقة الاستراتيجية للمصارف المبحوثة سوف تتأثر بالزيادة بمقدار (0.66) عند ( $P < 0.05$ ) ، الأمر الذي يعني وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لأليات تحديد المعرفة على الرشاقة الاستراتيجية، الامر الذي يؤدي إلى إمكانية

3. اظهرت النتائج ان المصارف عينة البحث تستعمل اليات 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 قدرة المصرف على التعامل مع التهديدات التي يتعرض لها.
6. اتضح لأنه هناك تأكيد على 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.

#### التوصيات

1. يتعين على المصارف المبحوثة اجراء المزيد من بحوث السوق للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمستقبليين من اجل تلافي الوقوع في الاخطاء.
2. ضرورة قيام المصارف المبحوثة باستعمال اليات مختلفة لفهم وتطوير الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق التكيف مع المتغيرات الخارجية بسرعة وبشكل شامل في كل اقسام المصرف
3. ضرورة قيام المصارف المبحوثة باستعمال اليات وطرائق كفيلة لتحفيز العاملين على المشاركة في تقديم افكار جيدة تعمل على خدمة الزبائن بالمقام الاول وخدمة المصرف بالمقام الثاني.
4. ينبغي على المصارف المبحوثة توفير اليات متطورة كفيلة بدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الجديدة من اجل دعم المواطنين من جهة، ورفع المستوى الاقتصادي للبلد.
5. ينبغي على المصارف المبحوثة توفير اليات تعلم تنظيمي تعمل على توعية الموظفين حول معالجة الفوضى والازمات التي يتعرض لها المصرف في المستقبل.

اذ نلاحظ من الجدول (7) ان معامل التفسير ( $R^2$ ) 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 الرشاقة الاستراتيجية للمصارف المبحوثة يعود لأليات استيعاب المعرفة التي تمتلكها المصارف، فضلا عن هذا فان النسبة المتبقية البالغة (69%) تعود لمؤثرات خارجية وعشوائية أخرى غير داخلة في نموذج البحث.

4. قبول فرضية التأثير التي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لأليات استثمار المعرفة (KNEX) في الرشاقة الاستراتيجية (STAG) . اي انه عند زيادة اليات استثمار المعرفة في المصارف المبحوثة بمقدار وحدة واحدة فان الرشاقة الاستراتيجية للمصارف المبحوثة سوف تتأثر بالزيادة بمقدار (0.59) عند ( $P < 0.05$ ) ، الأمر الذي يعني وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية ل لأليات استثمار المعرفة على الرشاقة الاستراتيجية، الامر الذي يؤدي إلى إمكانية القول أن اليات استثمار المعرفة سيكون لديها دور ايجابي في تحقيق الرشاقة 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 دربن-واتسون تشير إلى انعدام وجود مشكلة الارتباط الذاتي كونها قريبة من 2 والتي كانت مساوية الى (1.7).

اذ نلاحظ من الجدول (7) ان معامل التفسير ( $R^2$ ) 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 الرشاقة الاستراتيجية للمصارف المبحوثة يعود لآليات استثمار المعرفة التي تمتلكها المصارف، فضلا عن هذا فان النسبة المتبقية البالغة (65%) تعود لمؤثرات خارجية وعشوائية أخرى غير داخلة في نموذج البحث.

#### الاستنتاجات والتوصيات

##### الاستنتاجات

1. هنالك اهتمام واضح من قبل المصارف المبحوثة بأنشاء اليات لتحديد المعرفة من خلال البحث عن توجهات وسلوكيات زبائنهم في جميع مراحل الخدمة المقدمة، الامر الذي سوف ينعكس بالإيجاب على المصارف المبحوثة كونها سوف تحقق رضا للزبائن.
2. تبين النتائج بأن المصارف تحاول تحفيز العاملين على تقديم افكار وابداعات جديدة تدور حول الزبائن وبشكل نظامي.

للرشاقة الاستراتيجية" بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين في شركة زين العراق للاتصالات . مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد الرابع عشر، العدد الثالث.

عبد الرحيم، سناء.(2016). ابعاد الرشاقة الاستراتيجية وتكيفها في منظمات الاعمال: بحث ميداني تحليلي في شركة اسياسيل للاتصالات المتنقلة . مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد22، العدد94.

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.

العسكري، هناء.(2014). ممارسات التعلم التنظيمي واستراتيجية ادارة المعرفة وعلاقتها بأداء ادارة المعرفة: دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الهندسة جامعة القادسية" مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد4، العدد10.

الياسري، اكرم و 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.

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).

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.

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

Arumugam, T., Iis, K., & Munusamy, K. (2015). Conceptualizing organizational learning system model and innovativeness. International Journal of Business and Social Science, 63.

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.

6. يتعين على المصارف المبحوثة توفير اليات متطورة لتدريب موظفيها من اجل تطوير مهاراتهم وقدراتهم في التغلب على مقاومة التغيير ان حدث.

7. ضرورة اهتمام المصارف المبحوثة بتوفير مستوى عالٍ من التعاون والمشاركة بين اعضاء مجلس الادارة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية من تلافى الوصول الى الاجماع الاستراتيجي.

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، وتحقق سيولة عالية في الموارد.

### المصادر

احمد، ايمان عبد محمد.(2013). دور التوجه 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

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.

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.

الخشروم ، محمد و دره، عمر.( 2011). تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الحكومية في حلب. مجلة تنمية الرافدين، المجلد 33، العدد 104.

السكرانه، بلال.(2014). التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الاعمال: دراسة ميدانية على شركات التامين في الاردن . مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الاربعون.

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.

الصانع، ايمان.(2013). اثر محددات الرشاق الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية: دراسة حالة لشركة الاسمنت الاردنية لافراج. رسالة ماجستير منشورة.

عبد الحسين، عادل عباس.(2016). العلاقة التأثيرية بين استراتيجيات الاستشعار البيئي والتجديد الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط

- “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.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of business research*, 64(4).
- Johnson, C. G., & Bailey, M. R. (2010). Validating An Organizational Action System Model From A Learning And Performing Perspective. 1-35.
- Lewis, M. W., Andriopoulos, C. & Smith, W. K. (2014). Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility. *California Management Review*, 56(3).
- 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.
- 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).
- Nwankpa,J.,& Roumani,Y.(2014). Understanding the link between organizational learning capability and ERP system usage: An empirical examination. *Computers in Human Behavior*, 33.
- 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).
- Roth, A. V. (1996). “Achieving Strategic Agility through Economies of Knowledge”, *Strategy and Leadership* Vol. 24,No. 2.
- Berghman L., et al.(2012). Deliberate Learning Mechanisms for Stimulating Strategic Innovation Capacity ‘Long Range Planning.
- Chiva, R., Ghauri, P., & Alegre, J. (2014). Organizational learning, innovation and internationalization: A complex system model. *British Journal of Management*, 25(4).
- Darvin, R., & Norton, B. (2015). Identity and a model of investment in applied linguistics. *Annual review of applied linguistics*, 35.
- Doz , Yves L. & Kosonen , Mikko , (2010) , Embedding Strategic Agility A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal , *Long Range Planning* , Vol.43.
- Doz, Y. &Kosonen M.(2006)."Fostering strategic Agility in search for Renewed Growth" CKIR Workshop.
- Doz, Y., Kosonen, M. (2008). “Fast Strategy: How Strategic Agility will help you stay ahead of the game”, Wharton School Press.
- Doz.Y & Kosonen.M.(2011)."Nokia and Strategic Agility: A Postscript" *California Management Review*, Vol. 53, No. 4.
- 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.
- Drucker, P. (2005) "ORGANIZATIONAL COMMITMENT " *journal human development & leadership division*, 1-26.
- Heery, E. & Noon, M.(2001). *A Dictionary of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Hu, B. (2014). Linking business models with technological innovation performance through organizational learning. *European Management Journal*, 32(4).
- Jamrog, J. J., McCann, J. E., III, Lee, J. M., Morrison, C. L., Selsky, J. W., and Vickers, M. (2006).