



جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

أثر التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية:
دراسة حالة شركة سيريتل موبايل تيليكوم

**The Impact of Organizational Learning
on Strategic Flexibility:
A Case Study of Syriatel Mobile Telecom**

بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد

مصطفى الهدله

إشراف

د. رامي الأيوبي

2013

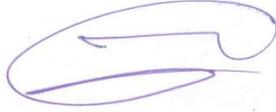
نوقشت رسالة الماجستير بعنوان
أثر التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية:
دراسة حالة شركة سيريتل موبايل تيليكوم

أعدّها الطالب مصطفى الهدله

وأجيزت بتاريخ 2013/12/24 م من قبل أعضاء لجنة الحكم التالية أسماؤهم:

عضواً

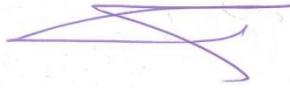
د. أيمن ديوب



الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

عضواً

د. ندى علي



المدرس في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

عضواً مشرفاً

د. رامي الأيوبي



المدرس في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

تم إجراء التعديلات المطلوبة وأصبحت الرسالة صالحة لمنح درجة الماجستير

في إدارة الأعمال

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَمَا أُوتِيتُمْ مِّنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

(الإسراء: 85)

شكر وتقدير

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الدكتور رامي الايوي لتفضله بالإشراف على الرسالة، ولما بذله من وقت وجهد خلال فترة إعدادها، وأعترف بامتنان بما جاد به من توجيهات وملاحظات قيمة في سبيل إنجاز هذه الدراسة وإخراجها بأفضل صورة.

كما يطيب لي أن أشكر جزيل الشكر عضوي لجنة الحكم على الرسالة، الدكتور أيمن ديوب والدكتورة ندى علي، لتفضلها بقبول مناقشة الرسالة والحكم عليها وتقديم التوجيهات التي كان لها أبلغ الأثر في إثرائها.

كما أتوجه بالشكر إلى أفراد عائلتي الكبيرة، عائلة سيريتل، إدارة وموظفين على الدعم الذي قدموه طوال فترة إعداد الدراسة.

إهداء

إلى من رأني قلبها قبل عينيها ففاض حباً وعطاءً لا ينضب...
والدتي الحبيبة

والذي الحبيب

إلى من أحمل اسمه بكل فخر...

إلى من رافقوني منذ حملنا حقائق صغيرة .. وتقاسمت معهم هموم الحياة وآمالها...
إخوتي

إلى عائلتي الكبيرة...

سيريئل

وإلى كل من ساندني ولو بالدعاء...

أهديكم ثمرة جهدي المتواضع...

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر التعلم التنظيمي بمختلف جوانبه (قدرات التعلم، درجة التعلم على مختلف المستويات ، تدفق التعلم) في المرونة الاستراتيجية وذلك في شركة سيرينتل موبايل تيليكوم.

ولتحقيق ذلك تم اتباع المنهج الكمي من خلال الاعتماد على الاستبيان (الذي وزع على مديري الوحدات والأقسام والعاملين في قسم التخطيط) والمقابلات والملاحظة والوثائق كأساليب لجمع البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات وتفسير النتائج

أظهرت الدراسة توفر جميع المتغيرات (قدرات التعلم، ودرجة التعلم على مختلف المستويات، وتدفق التعلم، والمرونة الاستراتيجية) بدرجة تراوحت بين العالية والعالية جداً .

كما أظهرت وجود تأثير معنوي لكل من (قدرات التعلم، ودرجة التعلم على مختلف المستويات، وتدفق التعلم) في المرونة الاستراتيجية. وباستخدام نموذج النحدر المتعدد، أظهرت النتائج أن (التعلم على المستوى التنظيمي، والتدفق الأمامي للتعلم) هما الأكثر تأثيراً في المرونة الاستراتيجية.

وفي ضوء هذه النتائج تم تقديم عدد من التوصيات من أهمها: العمل على تحسين مستوى التنسيق بين الوحدات الوظيفية ومجموعات العمل والأفراد، وتعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرارات، وتكثيف الجهود لجعل الدروس المستخلصة من التجارب متاحة لمختلف الأطراف المعنية داخلياً، والعمل على زيادة مهارات وقدرات الشركة على إعادة توظيف مواردها (البشرية، التقنية، المالية، الخ) في مجالات أخرى بكفاءة عالية، والتركيز على الممارسات الداعمة للتعلم على المستوى التنظيمي والتدفق الأمامي للتعلم، باعتبارهما الأكثر تأثيراً على المرونة الاستراتيجية للشركة .

كما تم تقديم جملة من التوصيات العامة أهمها، بناء نظام متكامل لإدارة التعلم، والعمل على تطوير مؤشر قياس خاص بالتعلم في الشركة.

Abstract

The Purpose of this study is to investigate the impact of Organizational Learning from different perspectives (Organizational Learning Capabilities, Learning Stocks, and Learning Flows) on Strategic Flexibility in Syriatel Mobile Telecom.

The study adopted quantitative research paradigm. The data was collected using a survey (distributed on Heads of Units, Heads of Sections, and Corporate Planning Staff), interviews, observation, and documents.

The findings revealed that each of (Organizational Learning Capabilities, Learning Stocks, Learning Flows, and Strategic Flexibility) is of level of High or Very High. Also it revealed that there is a significant impact of each of (Organizational Learning Capabilities, Learning Stocks, and Learning Flows) on Strategic Flexibility. The results of the Multiple Regression Analysis revealed that (Organizational-Level Learning and Feed-forward Learning) have the most significant impact on Strategic Flexibility

Accordingly, several recommendations are articulated such as: Enhancing the coordination between organizational units, groups and individuals, increasing staff engagement in making decisions, enhancing the sharing of lessons learned, improving the capability of reusing resources efficiently, and increasing the focus on Organizational-Level Learning and Feed-forward Learning as they have the most influence on Strategic Flexibility.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	مقدمة.....
3	1- مصطلحات الدراسة.....
5	2- الدراسات السابقة.....
12	3- مشكلة الدراسة.....
12	4- أهداف الدراسة.....
13	5- فرضيات الدراسة ونموذجها.....
14	6- أهمية الدراسة.....
15	7- مجتمع الدراسة وأسلوب جمع البيانات.....
16	8- منهج الدراسة.....
17	9- أدوات جمع البيانات.....
17	10- الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
20	11- حدود الدراسة.....
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
21	المبحث الأول: أدبيات التعلم التنظيمي.....
22	مقدمة.....
23	1- مفهوم التعلم التنظيمي.....
27	2- مستويات التعلم في المنظمات.....
28	3- مبررات التعلم التنظيمي وأهميته.....
31	4- العوامل المؤثرة على التعلم التنظيمي.....
34	5- أنماط التعلم التنظيمي.....
37	6- عمليات التعلم التنظيمي.....
43	7- العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.....
44	8- نماذج المنظمة المتعلمة.....
50	خلاصة المبحث الأول.....

50	المبحث الثاني: المرونة الاستراتيجية.....
51	مقدمة.....
51	1- مفهوم المرونة الاستراتيجية.....
54	2- مبررات الحاجة إلى المرونة الاستراتيجية.....
57	3- القدرات الداعمة للمرونة الاستراتيجية.....
62	4- دورة المرونة الاستراتيجية.....
64	5- النماذج الإدراكية والمرونة الاستراتيجية.....
71	6- معوقات المرونة الاستراتيجية.....
75	خلاصة المبحث الثاني.....
76	المبحث الثالث: العلاقة بين التعلم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية.....
76	مقدمة.....
76	اتجاهات الدراسات السابقة حول العلاقة بين التعلم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية.....
80	خلاصة المبحث الثالث.....

الفصل الثالث: دراسة حالة شركة سيريتل موبايل تيليكوم

82	المبحث الأول: لمحة عن شركة سيريتل موبايل تيليكوم.....
82	1- تاريخ الشركة.....
84	2- الهيكل التنظيمي للشركة.....
85	3- التوجه الاستراتيجي للشركة.....
86	4- حقائق عامة عن الشركة.....
88	المبحث الثاني: عرض بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.....
88	1- عرض بيانات الدراسة.....
90	2- تحليل آراء المستجيبين حول متغيرات الدراسة.....
101	3- اختبار فرضيات الدراسة.....

115	المبحث الثالث: النتائج والتوصيات.....
115	1- النتائج الوصفية للدراسة.....
117	2- نتائج اختبار الفرضيات.....
117	3- التوصيات.....
120	قائمة المراجع.....
127	الملحق: أداة الدراسة.....

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	الدراسات السابقة.....	6
2	تقاطع الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.....	11
3	المصادر المعتمدة في تصميم الاستبيان.....	17
4	توزع عبارات الاستبيان بحسب متغيرات الدراسة.....	18
5	نتائج اختبار Cronpach's Alpha للاستبيان.....	19
6	خصائص التعلم أحادي، وثنائي، وثلاثي الحلقة.....	35
7	نماذج عمليات التعلم التنظيمي.....	40
8	الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.....	44
9	توزع المستجيبين وفقاً لمتغير الجنس.....	88
10	توزع المستجيبين وفقاً لمتغير العمر.....	88
11	توزع المستجيبين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.....	89
12	توزع المستجيبين وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.....	89
13	توزع المستجيبين وفقاً لمتغير سنوات العمل في الشركة.....	90
14	المتوسط المرجح للإجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي.....	90
15	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الالتزام بالتعلم.....	91
16	الدورات التدريبية المقدمة في سيريتل عام 2012.....	92
17	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير منظور النظم.....	93
18	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الانفتاح والتجريب.....	94
19	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات محور قدرات التعلم التنظيمي.....	95
20	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التعلم على المستوى الفردي.....	95
21	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التعلم على المستوى الجماعي.....	96
22	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التعلم على المستوى التنظيمي.....	97
23	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات محور قدرات التعلم التنظيمي.....	97

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
24	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التدفق الأمامي للتعلم التنظيمي.....	98
25	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التدفق العكسي للتعلم.....	98
26	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات محور قدرات التعلم التنظيمي.....	99
27	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير المرونة الاستراتيجية.....	100
28	تحليل Kolmogorov-smirnov لاختبار الاعتدالية.....	102
29	تحليل Levene's لاختبار التجانس.....	102
30	تحليل الانحدار البسيط لتأثير الالتزام بالتعلم في المرونة الاستراتيجية.....	103
31	تحليل الانحدار البسيط لتأثير منظور التعلم في المرونة الاستراتيجية.....	104
32	تحليل الانحدار البسيط لتأثير الانفتاح والتجريب في المرونة الاستراتيجية.....	105
33	تحليل الانحدار البسيط لتأثير قدرات التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية.....	106
34	تحليل الانحدار البسيط لتأثير التعلم على المستوى الفردي في المرونة الاستراتيجية.....	107
35	تحليل الانحدار البسيط لتأثير التعلم على المستوى الجماعي في المرونة الاستراتيجية.....	108
36	تحليل الانحدار البسيط لتأثير التعلم على المستوى التنظيمي في المرونة الاستراتيجية.....	109
37	تحليل الانحدار البسيط لتأثير التعلم التنظيمي على المستويات الثلاثة في المرونة الاستراتيجية.....	110
38	تحليل الانحدار البسيط لتأثير التدفق الأمامي للتعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية.....	111
39	تحليل الانحدار البسيط لتأثير التدفق العكسي للتعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية.....	112
40	تحليل الانحدار البسيط لتأثير تدفق التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية.....	113
41	تحليل الانحدار المتعدد لتأثير محاور التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية.....	114

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
-1	نموذج الدراسة.....	13
-2	تطور عدد أدبيات التعلم التنظيمي.....	23
-3	توزع المصطلحات الرئيسية المتصلة بأدبيات التعلم التنظيمي.....	24
-4	التعلم أحادي، ثنائي، وثلاثي الحلقة.....	36
-5	نموذج 4I للتعلم التنظيمي.....	42
-6	نموذج (Moilanen, 2005) للمنظمة المتعلمة.....	48
-7	النظم الفرعية للمنظمة المتعلمة في نموذج (Marquardt, 1996).....	49
-8	مكونات تعريف الدراسة للمرونة الاستراتيجية.....	53
-9	ميررات الحاجة إلى المرونة الاستراتيجية.....	56
-10	إطار عمل المرونة الاستراتيجية.....	64
-11	الحلقة المفرغة للجمود الاستراتيجي.....	74
الأشكال الخاصة باللمحة عن شركة سيريتل		
-12	الهيكل التنظيمي للشركة.....	84
-13	صافي الأرباح والعائد على السهم.....	86
-14	عدد المشتركين.....	87
-15	توزع المشتركين حسب المنتجات.....	87
-16	عدد محطات ومواقع التغطية.....	86
-17	عدد الموظفين المتدربين.....	89
-18	نموذج مشاركة الموظفين.....	94

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

مقدمة

- 1- مصطلحات الدراسة
- 2- الدراسات السابقة
- 3- مشكلة الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- فرضيات الدراسة ونموذجها
- 6- أهمية الدراسة
- 7- مجتمع الدراسة وأسلوب جمع البيانات
- 8- منهج الدراسة
- 9- أدوات جمع البيانات
- 10- الأساليب الإحصائية المستخدمة
- 11- حدود الدراسة

مقدمة

تقف المنظمات اليوم على أعتاب مرحلة جديدة، تسودها تحديات متنامية من الغموض وعدم التأكد وارتفاع منسوب التعقيد في البيئتين الداخلية والخارجية، إلى التسارع النشط في ديناميكية المجتمعات في العالم والذي أفرز الاحتدام المشهود في المنافسة على الأسواق والأفكار والموارد والعملاء ورؤوس الأموال.

هذه المرحلة مهد لولادتها إرهاصات عديدة منذ ما يربو على ثلاثة عقود من الزمن، على رأسها ترسخ المعرفة كمورد استراتيجي وحيوي لضمان تقدم المجتمعات والمنظمات على حد سواء، حيث ترسخت القناعة لدى المفكرين والإداريين بأن المنظمات التي لا تدرك بأن المعرفة هي في مقام الصدارة من حيث الأصول التي يتوجب امتلاكها وإدراجها على نحو فعال، هي منظمات تجازف بمكانتها في بيئتها وهي عرضة لتدهور تدريجي يهدد فرصها في البقاء.

في هذا السياق يمكن قراءة الاهتمام المتنامي من قبل الباحثين والممارسين بمفهوم التعلم التنظيمي باعتباره أحد المداخل الإدارية الهادفة إلى تحقيق قيمة استراتيجية تضمن سيرورة المنظمات وتطورها، كما أنه من المقومات الأساسية للإدارة التي تريد التسلح بروح المبادرة والقدرة على ممارسة أنشطتها بمرونة وكفاءة عاليتين من منظور استراتيجي، عبر تحقيق التفاعل المطلوب مع البيئة الخارجية وتطوير الحساسية التنظيمية للتغيرات المركبة، وتطوير القدرة على استقراء المشهد التنافسي وإجراء تعديل على التوجهات والاهداف التنظيمية بهدف اقتناص الفرص وتحجيم المخاطر والتهديدات.

ومن هنا، ستعمل هذه الدراسة على البحث في مفهوم التعلم التنظيمي وأنماطه وآليات ممارسته، وكذلك محاوله فهم الدور الذي تلعبه قدرة المنظمة على التعلم في مستوى مرونتها الاستراتيجية عبر مراجعة الأدبيات ذات الصلة، وباستخدام أسلوب دراسة الحالة على شركة سيريتل موبايل تيليكوم كمنهج لإجراء الدراسة العملية .

تحتوي الدراسة على مجموعة من المصطلحات الرئيسية، يمكن تحديدها وتبيان مفهومها على الشكل التالي:

- **التعلم التنظيمي (Organizational Learning)**
العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بتكوين معرفة أو بإعادة تكوين معرفة موجودة مسبقاً¹، وتنطوي تلك العملية على مجموعة من العمليات الفرعية المتداخلة (اكتساب المعرفة، وتوزيعها، وتفسيرها، وتخزينها في الذاكرة التنظيمية) التي تحفز بطريقة مخططة وغير مخططة حدوث تغيير تنظيمي إيجابي (Templeton, Lewis, & Snyder, 2002).
- **قدرات التعلم التنظيمي (Organizational Learning Capabilities)**
هي مجموعة الخصائص أو العمليات التنظيمية التي تسهل عملية التعلم التنظيمي أو تشجع المنظمة على التعلم (Goh & Richards, 1997).
- **الالتزام بالتعلم (Commitment to Learning)**
دعم الإدارة العليا للتعلم في المنظمة واعتباره عنصراً محورياً ومؤثراً على النتائج طويلة الأمد (Goh & Richards, 1997).
- **منظور النظم (Systems Perspectives)**
القدرة على إدراك الروابط بين المكونات والأحداث والبيانات في المنظمة، تطوير نماذج ذهنية مشتركة تفضي إلى وجود تناسق في سلوك أجزاء المنظمة. (Goh & Richards, 1997)
- **الانفتاح والتجريب (Openness and Experimentation)**
تقبل المنظمة للأفكار الجديدة وللتغيير وانفتاحها على التجارب الأخرى (Goh & Richards, 1997).
- **درجة (مخزون) التعلم (Learning Stocks) و تدفق التعلم (Learning Flows)**
التعلم ضمن المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي، ويقصد بدرجة (مخزون) التعلم: المعرفة و/أو السلوك و/أو عملية التعلم بحد ذاتها (Marry Crossan, Personal Communication, 12 August, 2013). وذلك تمييزاً له عن تدفق (حركة) التعلم عبر المستويات الثلاثة (Bontis, Crossan, & Hulland, 2002).

- **التعلم على المستوى الفردي (Individual-Level Learning Stocks)**
كفاءة ودفاعية وقدرة الفرد على تنفيذ المهام المطلوبة منه (Bontis, et al., 2002).
- **التعلم على المستوى الجماعي (Group-Level Learning Stocks)**
التفاعلات ضمن المجموعة، وتنمية فهم مشترك بين أفرادها (Bontis, et al., 2002).
- **التعلم على المستوى التنظيمي (Organizational-Level Learning Stocks)**
التوافقية (المواءمة) بين العناصر التنظيمية التي تختزن التعلم من غير الأفراد، متضمنة النظم، والهيكل، والاستراتيجية، والإجراءات، والثقافة؛ وذلك في ضوء البيئة التنافسية للمنظمة (Bontis, et al., 2002).
- **التدفق الأمامي للتعلم (Feed-Forward Learning Flows)**
إمكانية وكيفية انتقال التعلم من المستوى الفردي إلى المستويين الجماعي والتنظيمي (أي حدوث تغييرات في النظم، والهيكل، والاستراتيجية، والإجراءات، والثقافة) (Bontis, et al., 2002).
- **التدفق العكسي للتعلم (Feed-Back Learning Flows)**
إمكانية وآلية تأثير التعلم المخزن في (نظم وهيكل واستراتيجية) المنظمة على تعلم الأفراد والمجموعات (Bontis, et al., 2002).
- **المنظمة المتعلمة (Learning Organization)**
هي المنظمة التي تتمتع بمهارة إيجاد المعرفة، واكتسابها، ونقلها، وفي تعديل سلوكها بما يعكس المعارف والرؤى الجديدة (Garvin, Edmondson, & Gino, 2008).
- **المرونة الاستراتيجية (Strategic Flexibility)**
قدرة المنظمة على المبادرة أو الاستجابة السريعة للشروط التنافسية المتغيرة، وبالتالي تطوير ميزة تنافسية جديدة أو المحافظة على ميزة تنافسية ما (Hitt, Baibaia, & Samuel, 1998).

قام الباحث بإجراء مسح مكثف لمختلف الدراسات والمقالات العلمية، التي ناقشت موضوعات التعلم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية والعلاقة بينهما، والموضوعات ذات الصلة مثل إدارة المعرفة، والتغيير الاستراتيجي، والتكيف التنظيمي. وذلك بالاعتماد على مجموعة من قواعد البيانات الأكاديمية ومحركات البحث ومن أهمها (EBSCOhost ، Emerald Insight ، Science Direct ، Sage ، SSRN ، Google Scholar ، Google Books ، قواعد بيانات أبحاث الدراسات العليا في الجامعات السورية، قواعد بيانات المجلات العلمية السورية، بعض قواعد بيانات المجلات العربية)، وذلك من دون تحديد معاملات زمنية للبحث، وقد أسفرت عملية المسح عن ما يلي:

- أ- وجود عدد كبير من الأبحاث والكتب الأجنبية في موضوع التعلم التنظيمي (ابتداءً من العام 1950 وحتى تاريخ المسح) ووجود عدد محدود نسبياً من الأبحاث والكتب العربية في ذلك المجال.
 - ب- وجود عدد كبير من الأبحاث الأجنبية وعدد قليل جداً من الكتب الأجنبية، التي تناولت موضوع المرونة الاستراتيجية بالتخصص، أما بالنسبة للأبحاث العربية فهي نادرة في هذا المجال.
 - ت- ندرة نسبية في الدراسات التي ناقشت العلاقة بين التعلم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية أو العلاقة بين متغيرات ذات صلة مباشرة بمتغيرات البحث.
- وسيتم فيما يلي عرض أهم الدراسات (برأي الباحث) التي تناولت متغيرات البحث على حده، أو العلاقة بينها:

جدول (1): الدراسات السابقة

الهدف والنتائج	متغيرات البحث ومنهجه	عنوان البحث	اسم الباحث والعام
<p>الأهداف:</p> <ul style="list-style-type: none"> • اختبار العلاقة بين مخزون التعلم في مختلف المستويات التنظيمية والأداء • اختبار تأثير الاختلاف (عدم المواءمة) في مخزون التعلم على المستويات التنظيمية الثلاثة وتدفق التعلم عبرها على الأداء <p>النتائج:</p> <ul style="list-style-type: none"> • وجود ارتباط إيجابي بين مخزون التعلم في مختلف المستويات التنظيمية والأداء • الاختلاف (عدم المواءمة) في مخزون التعلم على المستويات التنظيمية الثلاثة وتدفق التعلم عبرها يؤثر سلباً على الأداء 	<p>المتغير المستقل:</p> <p>التعلم على المستوى الفردي التعلم على المستوى الجماعي التعلم على مستوى المنظمة</p> <p>المتغير التابع:</p> <p>أداء الشركة</p>	<p>Managing An Organizational Learning System By Aligning Stocks and Flows</p> <p>إدارة نظام التعلم التنظيمي عبر المواءمة بين مخزون التعلم وتدفقه</p>	<p>(Bontis, et al., 2002)</p>
<p>الأهداف:</p> <p>اختبار العلاقة بين استراتيجيات التعويض في الشركة وقدرات التعلم التنظيمي</p> <p>النتائج:</p> <p>التعويضات العالية ترتبط إيجابياً مع الالتزام بالتعلم، والانفتاح والتجريب. التعويض المستند إلى المهارات. والتعويضات العالية ترتبطان إيجابياً مع منظور النظم. الحوافز الجماعية ترتبط إيجابياً مع نقل المعرفة.</p>	<p>المتغير المستقل:</p> <p>استراتيجيات التعويضات (التعويض المستند إلى المهارات، مستوى التعويض، استخدام الحوافز، الحوافز الجماعية، التعويض طويل الأجل</p> <p>المتغير التابع:</p> <p>قدرات التعلم (الالتزام بالتعلم، الانفتاح والتجريب، منظور النظم، نقل المعرفة)</p>	<p>Organizational Learning And Compensation Strategies: Evidence From The Spanish Chemical Industry</p> <p>التعلم التنظيمي واستراتيجيات التعويضات: دليل من الصناعة الكيماوية الإسبانية</p>	<p>(Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente, & Valle-Cabrera, 2005)</p>

الهدف والنتائج	متغيرات البحث ومنهج	عنوان البحث	اسم الباحث والعام
<p>الأهداف:</p> <p>تحديد مدى ارتباط أبعاد المنظمة المتعلمة مع كل من (التكيف مع التغيرات البيئية السريعة، والإبداع، والأداء التنظيمي)</p> <p>النتائج:</p> <p>حققت الأبعاد التالية: (الاتصالات المفتوحة ومشاركة المعلومات، تشجيع المخاطرة والأفكار الجديدة، توفر الموارد والوقت والحقائق والمعلومات لأداء العمل بطريقة مهنية) الدرجة الأعلى من حيث الارتباط مع (التكيف مع المتغيرات، والإبداع، والأداء التنظيمي).</p>	<p>المتغير المستقل:</p> <p>أبعاد المنظمة المتعلمة (الاتصالات المفتوحة ومشاركة المعلومات، تشجيع المخاطرة والأفكار الجديدة، توفر الموارد والمعلومات والوقت والحقائق لأداء العمل بطريقة مهنية، دعم وتقدير التعلم والتطور بيئة عمل جماعي عالية الأداء، مكافأة التعلم والأداء والأفكار الجديدة نقل إيجابي للتدريب، ومناخ للتعلم المستمر إدارة المعرفة)</p> <p>المتغير التابع:</p> <p>التكيف مع المتغيرات، الإبداع والأداء التنظيمي.</p> <p>المنهج: كمي</p>	<p>Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance</p> <p>اختبار العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة والتكيف مع التغيير والإبداع والأداء التنظيمي</p> <p>(أجريت الدراسة على أربع شركات من صناعات السيارات والتأمين الصحي)</p>	<p>(Kontoghiorghes, Awbre, & Feurig, 2005)</p>
<p>الأهداف:</p> <ul style="list-style-type: none"> التعرف على اتجاهات الإداريين العاملين في الوحدات المحلية في الأردن نحو ممارسة بعض العوامل المؤثرة في التعلم التنظيمي، ونحو ممارسة مجالات التعلم التنظيمي. التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري وأبعاد المنظمة المتعلمة، تعزى للعوامل الديموغرافية والوظيفية لدى المبحوثين. دراسة العلاقة بين مستوى ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري من جهة وأبعاد المنظمة المتعلمة من جهة أخرى <p>النتائج:</p> <ul style="list-style-type: none"> مستوى ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين الإداري والتعلم التنظيمي في 	<p>المتغير المستقل:</p> <p>العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي (الشفافية، العمل الجماعي، التمكين الإداري)</p> <p>المتغير التابع:</p> <p>مستوى ممارسة مجالات التعلم التنظيمي التي حددها Senge (التفكير النظمي، التفوق الشخصي، النموذج العقلي، بناء الرؤية المشتركة، التعلم كفريق)</p> <p>المتغير المتحكم:</p> <p>العوامل الديموغرافية والوظيفية لدى المبحوثين</p> <p>المنهج: كمي</p>	<p>العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية</p>	<p>(العدوان و عبابنة، 2008)</p>

الهدف والنتائج	متغيرات البحث ومنهجه	عنوان البحث	اسم الباحث والعام
<p>البلديات المبحوثة متوسطة.</p> <ul style="list-style-type: none"> • أظهر الموظفون الذكور ذوو المسمى الوظيفي (مدير) ويعملون في بلدية خارج مركز المحافظة والذين شاركوا في برنامج تدريبي يتعلق بالتعلم التنظيمي اتجاهات أعلى نحو ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتكين الإداري والتعلم التنظيمي • وجود علاقة إيجابية بين الشفافية والعمل الجماعي والتكين الإداري وممارسة أبعاد التعلم التنظيمي 			
<p>الأهداف: تحديد أثر أبعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.</p> <p>النتائج: وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد المرونة (مرونة السوق، مرونة المنتج الجديد، مرونة التوسع) الاستراتيجية في إنجاز الأهداف الاستراتيجية.</p>	<p>المتغير المستقل: أبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة السوق، مرونة المنتج الجديد، مرونة التوسع)</p> <p>المتغير التابع: تحقيق الأهداف الاستراتيجية</p> <p>المنهج: كمي</p>	<p>The Influence of Strategic Flexibility on the Achievement of Strategic Objectives: an Empirical Study on the Jordanian Manufacturing Companies</p> <p>أثر أبعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية – دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية</p>	(Awwad, 2009)

الهدف والنتائج	متغيرات البحث ومنهجه	عنوان البحث	اسم الباحث والعام
<p>الأهداف:</p> <p>الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.</p> <p>النتائج:</p> <ul style="list-style-type: none"> • وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي. • وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة (الحوار، فرق العمل، التمكين، الاتصال والتواصل) في تحقيق التميز القيادي والتميز بالموارد البشرية والتميز العملي والتميز المالي. • وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، الحوار، فرق العمل، التمكين، الاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المعرفي. 	<p>المتغير المستقل:</p> <p>خصائص المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر، الحوار، فرق العمل، التمكين، الاتصال والتواصل)</p> <p>المتغير التابع:</p> <p>التميز المؤسسي (القيادة، الموارد البشرية، العمليات، المعرفة، التميز المالي)</p> <p>المنهج: كمي</p>	<p>أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.</p>	(النسور، 2010)
<p>الأهداف:</p> <p>دراسة تأثير كل من التعلم التنظيمي و التركيز على العمليات التنظيمية (عملية التعلم) على أداء المشروع</p> <p>النتائج:</p> <ul style="list-style-type: none"> • التركيز على العمليات التنظيمية يؤدي إلى تحسين كل من أداء المشروع والتعلم التنظيمي. • مستوى التعلم التنظيمي يؤثر بدرجة كبيرة على أداء المشروع. 	<p>المتغير المستقل:</p> <p>التركيز على العمليات التنظيمية</p> <p>المتغير الوسيط:</p> <p>التعلم التنظيمي</p> <p>المتغير التابع:</p> <p>أداء المشروع</p> <p>المنهج: كمي</p>	<p>Improving project performance through organizational learning: an empirical study in Taiwan</p> <p>تحسين أداء المشروع عبر التعلم التنظيمي: دراسة عملية في تايوان.</p>	(Wua & Fang, 2010)

الهدف والنتائج	متغيرات البحث ومنهجه	عنوان البحث	اسم الباحث والعام
<p>الأهداف:</p> <p>اختبار العلاقة بين التعلم عبر اكتشاف معارف جديدة والتعلم عبر استثمار وتطوير معارف مسبقة في ظل هياكل تنظيمية مختلفة</p> <p>النتائج:</p> <p>كل من نمطي التعلم بديل للآخر في ظل الهيكل التنظيمي الآلي (الميكانيكي) كل من نمطي التعلم يكمل الآخر في ظل الهيكل التنظيمي العضوي</p>	<p>المتغير المستقل:</p> <p>التعلم عبر اكتشاف معارف جديدة</p> <p>التعلم عبر استثمار وتطوير معارف مسبقة</p> <p>المتغير التابع:</p> <p>أداء الشركة</p> <p>المتغير المعدل:</p> <p>نمط الهيكل التنظيمي</p> <p>المتغير المتحكم:</p> <p>حجم الشركة</p> <p>عمر الشركة</p> <p>الطلب في السوق</p> <p>الفرص في السوق</p> <p>الأرباح في الصناعة</p>	<p>Exploratory learning and exploitative learning in different organizational structures</p> <p>التعلم عبر اكتشاف معارف جديدة والتعلم عبر استثمار وتطوير معارف مسبقة في ظل هياكل تنظيمية مختلفة (أجريت الدراسة على شركات صينية)</p>	<p>(Su, Jingyu, Zhiping, & Yuan, 2011)</p>

قام الباحث بالاستفادة من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة وبناء الفرضيات وتطوير الاستبيان، ويبين الجدول التالي متغيرات الدراسات السابقة (القريبة من الدراسة الحالية من حيث المتغيرات المستخدمة وتلك التي استفاد منها الباحث بشكل مباشر)، مع نقاط (الاختلاف/التطوير/الاستفادة) من حيث متغيرات البحث ونموذجه والمقياس المستخدم:

الجدول (2): تقاطع الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

الاختلاف/التطوير/الاستفادة	المتغير التابع	المتغير المستقل							الدراسة
		المرونة الاستراتيجية	تدفق التعلم	مستويات التعلم	آلية التعلم	قدرات التعلم	طرق التعلم	أنماط التعلم	
	*	*	*		*				الدراسة الحالية
المتغيرات المستقلة مختلفة. استخدمت الدراسة الحالية مقياساً أوسع للمرونة شمل عبارات لقياس دورة المرونة .	*				*		*	*	(عبد الرحمن، 2009)
استخدمت الدراسة الحالية متغيرات إضافية لقياس التعلم من منظور واسع. المتغير التابع المستخدم في هذه الدراسة هو أداء الشركة. تمت الاستفادة من هذه الدراسة في قياس التعلم على المستويات المختلفة وتدفق التعلم، وفي بناء الفرضيتين الثانية والرابعة.			*	*					(Bontis, et. Al, 2002)
استخدمت الدراسة الحالية متغيرات مختلفة لقياس التعلم من منظور واسع. استخدمت الدراسة الحالية مقياساً أوسع للمرونة شمل عبارات لقياس دورة المرونة .	*							*	(Santos-Vijande, et al., 2011)
تمت الاستفادة من هذه الدراسة في قياس قدرات التعلم .					*				(Jerez-Gómez, et. al, 2005)

3) مشكلة الدراسة

على الرغم من الدراسات العديدة التي أثبتت النتائج التنظيمية التي من الممكن أن تتولد عن التعلم التنظيمي إلا أن المنظمات السورية بشكل عام ما زالت حتى الآن بعيدة عن الاستفادة الحقيقية من اعتماد هذا المنهج وذلك يعود بشكل منطقي إما لضعف إيمان صناع القرار في هذه المنظمات بدور هذا المنهج وأهميته أو لمحدودية قدرة المنظمات على تطبيقه.

ولأن تحقيق المرونة الاستراتيجية عموماً يحتاج بالدرجة الأولى إلى الخبرة، والمعرفة، والتفاعل داخل المنظمة وبين المنظمة وبيئتها، فإن ذلك يعني احتمالية وجود تأثير للتعلم التنظيمي على المرونة الاستراتيجية.

وفي ظل هذا الواقع، ومن خلال الاعتماد على الملاحظة والوثائق والمقابلات (كأساليب لجمع البيانات)، لاحظ الباحث جملة من الممارسات والتجارب التنظيمية المتعلقة بكل من التعلم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية الموجودة في شركة الاتصالات الخليوية سيريتل، تمكّن من افتراض هذه الشركة نموذجاً متقدماً لجهة مستويات التعلم والمرونة الاستراتيجية على صعيد منظمات الأعمال في سورية، مما دفعه إلى العمل على دراسة واقع تلك المتغيرات في الشركة ودرجة ارتباطها.

ومن هنا فإن هذا البحث سيعمل على الإجابة على التساؤلات التالية:

- هل يوجد أثر لقدرات التعلم التنظيمي في شركة سيريتل موبايل تيليكوم على المرونة الاستراتيجية لها؟ وما مدى هذا الأثر في حال وجوده؟
- هل يوجد أثر للتعلم (على مختلف مستوياته) على المرونة الاستراتيجية للشركة محل الدراسة؟ وما مدى هذا الأثر في حال وجوده؟
- هل يوجد أثر لتدفق التعلم عبر مستوياته على المرونة الاستراتيجية للشركة محل الدراسة؟ وما مدى هذا الأثر في حال وجوده؟

4) أهداف الدراسة

تستهدف الدراسة تحقيق جملة من الأهداف التي من شأنها تمكين الباحث من تقديم إجابة متكاملة على تساؤلات مشكلة الدراسة، وهي:

1. دراسة أثر قدرات التعلم التنظيمي على المرونة الاستراتيجية في شركة سيريتل موبايل تيليكوم.
2. دراسة أثر التعلم (على مختلف مستوياته) على المرونة الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة.
3. دراسة أثر تدفق التعلم عبر مستوياته على المرونة الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة.

5) فرضيات الدراسة ونموذجها

- **الفرضية الأولى:** تؤثر قدرات التعلم التنظيمي (الالتزام بالتعلم، منظور النظم، الانفتاح والتجريب) بشكل معنوي في المرونة الاستراتيجية.
- **الفرضية الثانية:** يؤثر تدفق التعلم التنظيمي (الأمامي، والعكسي) بشكل معنوي في المرونة الاستراتيجية.
- **الفرضية الثالثة:** تؤثر درجة التعلم على مختلف المستويات (المستوى الفردي، الجماعي، التنظيمي) بشكل معنوي في المرونة الاستراتيجية.

وبذلك يمكن تلخيص نموذج الدراسة على الشكل التالي:

الشكل (1) نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

انطلاقاً من الأبعاد الموضوعية، والمكانية، والزمنية للدراسة، يمكن تلخيص أهميتها من المنظورين النظري والعملي في نقاط عدة كالآتي:

أ- من الناحية النظرية

- 1- تعتبر هذه الدراسة (على حد علم الباحث)، الدراسة الأولى التي تتناول موضوع المرونة الاستراتيجية في البيئة السورية، ما يتيح المجال أمام الباحثين في سورية للاستفادة من الإطار النظري المقدم وكذلك النتائج العملية في إجراء دراسات أخرى حول ذلك الموضوع.
- 2- من خلال مراجعة الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة، لاحظ الباحث وجود قلة في الدراسات الأجنبية، وندرة في الدراسات العربية التي ناقشت طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية سواء من الناحية النظرية أم العملية أم كليهما.
- 3- تزداد وتيرة الاهتمام بموضوع التعلم التنظيمي عاماً بعد عام، نظراً لدوره في دعم قدرة المنظمات على تحليل تجاربها وتجارب المنظمات الأخرى والاستفادة منها في بناء مستقلمها، كذلك يعتبر موضوع المرونة الاستراتيجية من القضايا الإدارية المعاصرة التي فرضت نفسها في الأدبيات الإدارية والاقتصادية والسياسية، في ظل واقع بيئي شديد التعقيد والغموض.
- 4- يمكن النظر إلى الفائدة النظرية لهذا البحث بشكل أساسي من خلال تقديمه مساهمة علمية متواضعة إلى المكتبة العربية في مجالي التعلم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية تتمثل في إعداد إطار نظري متكامل نسبياً لمتغيري البحث وتحديد مفهوم المرونة الاستراتيجية الذي تفتقر إليه المكتبة السورية والعربية بشكل عام، فضلاً عن مناقشة العلاقة بين هذين المتغيرين نظرياً وعملياً، وهذا ما قد يشكل إسهاماً بسيطاً في بناء نظرية أو نموذج للمرونة الاستراتيجية للمنظمة انطلاقاً من أبعاد التعلم التنظيمي.

ب- من الناحية العملية

- 1- يتسم قطاع الاتصالات في أي اقتصاد عالمي، بدرجة عالية من التغير وعدم التأكد، ما يعني ضرورة تبني سلوك غير تقليدي (مرن) في عملية التخطيط الاستراتيجي من جهة، وكذلك السعي للتعلم وإدارته بما يحسن ذلك السلوك.
- 2- على الرغم من التطور الملحوظ في قطاع الاتصالات السوري، ومحورية الدور الذي يلعبه في الاقتصاد فإنه لم يلقَ اهتماماً كافياً من قبل الباحثين في سورية، واستمر التركيز على القطاع المصرفي وبعض القطاعات الأخرى.

3- انطلاقاً من (1) و (2) ، واتساقاً مع ما تم الإشارة إليه في الأهمية النظرية للبحث، فإن الفائدة العملية للبحث تتمثل في: أ- تقديم مادة علمية قد تساهم في توفير دعم للإدارة في الشركة محل الدراسة بشكل خاص وفي قطاع الاتصالات الخليوية في سورية بشكل عام لجهة حجم الاستثمار في التعلم التنظيمي، بهدف تحسين مستوى المرونة الاستراتيجية في الشركة. ب- الإضاءة على ممارسات التعلم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية في إحدى أكبر الشركات السورية والتي يفترضها الباحث إحدى النماذج المتقدمة على صعيد تلك الممارسات، الأمر الذي من شأنه أن يحفز منظمات سورية أخرى نحو الاستفادة من هذه الحالة وتطويرها.

7) مجتمع الدراسة وأسلوب جمع البيانات

استهدفت الدراسة مديري الوحدات والأقسام والعاملين في قسم التخطيط في الشركة كمجتمع للدراسة بما يتماشى مع طبيعة متغيرات الدراسة وأهدافها، وبحسب رأي الباحث فإن هذا المجتمع يمتلك الخبرة والمعرفة الكافيتين لتقديم إجابات موضوعية حول تساؤلات الدراسة من خلال الأداة المعتمدة لذلك، كما تم اعتماد أسلوب **الحصر الشامل** في جمع البيانات، بهدف الحصول على أكبر عدد من الإجابات على الاستقصاء، حيث يبلغ إجمالي عدد مديري الوحدات والأقسام والعاملين في قسم التخطيط 152 موظفاً.

تم توزيع الاستبيان على جميع مفردات مجتمع الدراسة باليد (أو من خلال البريد الإلكتروني في حال عدم تمكن الباحث من تسليمها باليد)، كما تم الحرص من قبل الباحث على تقديم شرح موجز للمبحوث حول موضوع البحث، وأهدافه، ومتغيراته الرئيسية، وأهميته بالنسبة للشركة وللباحث، والإجابة على استفسارات بعض المبحوثين قبل وبعد إجابتهم على الاستبيان، فضلاً عن التواصل مع بعضهم (من خلال مقابلة أو عبر البريد الإلكتروني) في حال كانت لدى الباحث حالة شك معين في وجود إجابات غير موضوعية قد تنم عن عدم فهم المبحوث لعبارة أو أكثر من عبارات الاستبيان مما يقلل من وجود استبانات غير صالحة للتحليل ويرفع في الوقت عينه دقة البيانات المستحصلة دونما التأثير بأي شكل من الأشكال على المبحوثين في إجاباتهم.

وبذلك فقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة 152 استبانة، تمثل 100% من مجتمع البحث، تم استرجاع 117 استبانة، استبعد منها 3 استبانات غير صالحة للتحليل، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 114 استبانة، أي بنسبة بلغت 75% من مجتمع الدراسة وهي نسبة تعتبر جيدة في الدراسات الاجتماعية.

8) منهج الدراسة

صنف الباحثون مناهج وأساليب البحث العلمي تصنيفات عديدة، واجتمع أغلب الباحثين على تصنيف الأبحاث وفقاً لمنهجين: المنهج النوعي (Qualitative Paradigm)، والمنهج الكمي (Quantitative Paradigm)، واتسع النقاش حول أفضلية كل منهج على الآخر، إلا أن لكل من المنهجين خصائص تميزه عن الآخر.

يهدف المنهج النوعي إلى اكتشاف الظواهر، بينما يهدف المنهج الكمي إلى التثبيت من الافتراضات المصاغة حولها، حيث تسعى الدراسة النوعية إلى وصف وشرح العلاقات والخبرات المختلفة للأفراد ونماذج السلوك التي تجكم الجماعات، واكتشاف الأسباب الكامنة وراءها، ويتم ذلك من خلال جمع بيانات غير رقمية عن الظواهر المدروسة، في حين تسعى الدراسة الكمية إلى التحقق من هذه النماذج وتوسيعها وذلك من خلال جميع بيانات رقمية وإخضاعها إلى التحليلات الرياضية والإحصائية. وفي حالة الدراسة النوعية، لا تتسم إجراءات الدراسة بالقدر نفسه من الجمود والثبات الذي تكون عليه الدراسة الكمية، بل هي أقل تقييداً وأكثر فلسفية. (Mack, Woodson, Macqueen, Guest, & Namey, 2005)

وبناء على طبيعة الدراسة وأهدافها وكذلك طبيعة البيانات التي من الممكن الاستحصال عليها، سيتم اتباع المنهج الكمي من خلال جمع بيانات كمية وإخضاعها للتحليلات الإحصائية الملائمة بهدف اختبار الفرضيات الموضوعية.

9) أساليب تحليل البيانات

تم إجراء جملة من التحاليل الإحصائية والاستدلالية من خلال برنامج (IBM SPSS V.21)، وهي:

أ- الأساليب الوصفية

- التكرارات
- النسب المئوية
- المتوسطات الحسابية
- الانحرافات المعيارية

ب- الأساليب الاستدلالية

- تحليل Kolmogorov-Smirnov لاختبار اعتدالية البيانات
- تحليل Levine's لاختبار تجانس البيانات
- اختبار الموثوقية من خلال معامل Cronbach's Alpha
- تحليلي الانحدار البسيط والمتعدد

10 أدوات جمع البيانات

قام الباحث باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات، وذلك نظراً لطبيعة الدراسة والمنهجية المتبعة والإمكانات المتاحة، وبدرجة ثانوية تم الاعتماد على الملاحظة والوثائق والمقابلات كأدوات لجمع البيانات المتعلقة بالشركة المبحوثة وصياغة مشكلة الدراسة وتحليل النتائج.

وقد مرت عملية بناء الاستبيان بالخطوات التالية:

• الخطوة الأولى : تصميم النسخة الأولية للاستبيان

تم تصميم النسخة الأولية للاستبيان بالاعتماد على المقاييس المستخدمة في دراسات سابقة بعد إجراء التعديلات اللازمة بما يتلاءم مع هدف الدراسة وبيئتها، كما تم وضع بعض عبارات الاستبيان من خلال مراجعة الباحث للأدبيات ذات الصلة ويوضح الجدول التالي المصادر المعتمدة في تصميم الاستبيان:

جدول (3): المصادر المعتمدة في تصميم الاستبيان

المتغير	المصدر
قدرات التعلم التنظيمي	(Jerez-Gómez, et al., 2005)
درجة التعلم التنظيمي على المستويات المختلفة	(Bontis, et al., 2002)
تدفق التعلم التنظيمي	(Bontis, et al., 2002)
المرونة الاستراتيجية	(Yuan, Zhongfeng, & Yi, 2010) (Rynor, 2001)

وقد تم اعتماد مقياس Likert الخماسي لتحديد درجة الموافقة على عبارات الاستبيان كما يلي:

5= موافق تماماً | 4=موافق | 3=محايد | 2= غير موافق | 1= غير موافق إطلاقاً

• الخطوة الثانية: تحكيم الاستبيان

تم عرض الاستبيان على 4 محكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة دمشق – كلية الاقتصاد بالإضافة إلى مدير وحدة التدريب في شركة سيريتل، بهدف التأكد من صلاحية المحتوى Content Validity (والتي تشير إلى أن المقياس يتضمن عدداً كافياً وممثلاً من العبارات)، وكذلك التأكد من جودة المظهر العام للاستبيان ووضوح العبارات المستخدمة، وبناء عليه تم إجراء عدد من التعديلات شملت حذف وإضافة وشرط وجمع وتعديل بعض العبارات.

• الخطوة الثالثة: الدراسة الاستطلاعية

تم توزيع الاستبيان على عينة استطلاعية قوامها (20) مفردة، اختيرت عشوائياً من مجتمع الدراسة حيث عمل الباحث على تقديم شرح موجز حول موضوع البحث وأهدافه ومتغيراته الرئيسية وأهميته بالنسبة للشركة وللباحث، كما تم الحصول على آراء العينة حول عبارات الاستبيان، والاستفادة منها في تطوير بعض العبارات.

هدفت الدراسة الاستطلاعية إلى تحديد مدى فهم أفراد العينة لتعليمات وعبارات الاستبيان، بالإضافة إلى التحقق من ثبات الاستبيان، وقد تم احتساب معامل الثبات Cronbach's Alpha لكل متغير من متغيرات الدراسة وللإستبيان ككل، وقد سجل بعض المتغيرات معامل ثبات أقل من (0.63) وهو الحد الأدنى لقبول ثبات المقياس المستخدم، وبناء عليه تم القيام بما يلي بهدف تحسين معامل الثبات:

- 1- ملاحظة قيمة معامل الثبات الجديدة لكل متغير عند حذف كل عبارة من العبارات التي تقيسه.
- 2- استبدال/تعديل العبارات التي ترفع من قيمة المعامل في حال استبعادها على نحو يجعل منها أكثر وضوحاً ومباشرة، ويزيد من ملاءمتها لباقي عبارات المتغير.

وبالانتهاء من هذه العملية أخذ الاستبيان صورته النهائية الموضحة في الملحق، حيث ضم المحاور التالية:
أ- مقدمة تعريفية (Covering Letter): توضح موضوع الدراسة وتؤكد على سرية البيانات المستحصلة.
ب- القسم الأول: تضمن عبارات لقياس المتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين.

ج- القسم الثاني: تضمن (45) عبارة لقياس متغيرات الدراسة، كما يلي:

جدول (4): توزع عبارات الاستبيان حسب متغيرات الدراسة

المتغير	العبارات
الالتزام بالتعلم	من 1 إلى 5
الانفتاح والتجريب	من 6 إلى 10
منظور النظم	من 11 إلى 14
درجة التعلم على المستوى الفردي	من 15 إلى 18
درجة التعلم على المستوى الجماعي	من 19 إلى 24
درجة التعلم على المستوى التنظيمي	من 25 إلى 29
التدفق الأمامي للتعلم التنظيمي	من 30 إلى 33
التدفق العكسي للتعلم التنظيمي	من 34 إلى 38
المرونة الاستراتيجية	من 39 إلى 45

ثبات المقياس

تم قياس معامل Cronpach's Alpha، لكل متغير من متغيرات للدراسة وللاستبيان ككل، ويوضح الجدول التالي نتائج القياس:

جدول (5): نتائج اختبار Cronpach's Alpha للاستبيان

المتغير	قيمة Cronpach's Alpha
الالتزام بالتعلم	0.766
منظور النظم	0.759
الانفتاح والتجريب	0.706
التعلم على المستوى الفردي	0.643
التعلم على المستوى الجماعي	0.772
التعلم على مستوى المنظمة	0.817
التدفق الأمامي للتعلم	0.767
التدفق العكسي للتعلم	0.789
المرونة الاستراتيجية	0.917
مجمل عبارات الاستبيان	0.954

يتضح من الجدول السابق بأن أدنى المتغيرات من حيث قيمة معامل الثبات هو متغير "التعلم على المستوى الفردي" (0.643) أما أعلاها فهو متغير "المرونة الاستراتيجية" (0.917)، أما معامل الثبات لمجمل الاستبيان فقد بلغ (0.954)، وبذلك فإن قيم معامل الثبات لجميع المتغيرات هي أعلى من (0.60)، مما يدل على أن المقياس المستخدم في الدراسة يتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن تعميم النتائج التي سيتم الوصول إليها في نفس الظروف.

يمكن تصنيف حدود الدراسة وفق المجالات التالية:

- أ- **المجال الموضوعي:** تناولت الدراسة التعلم التنظيمي في الشركة المدروسة من خلال ثلاثة محاور فقط (قدرات التعلم التنظيمي، درجة التعلم على المستويات المختلفة، تدفق التعلم التنظيمي)، كما اقتصر على قياس المرونة الاستراتيجية من منظور كلي دون الدخول في أبعاد أو أنماط هذا المتغير.
- ب- **المجال المكاني:** اقتصر على شركة سيرينتل موبايل تيليكوم وفق أسلوب دراسة حالة.
- ج- **المجال البشري:** اقتصر على مديري الوحدات والأقسام والعاملين في قسم التخطيط في الشركة المدروسة.
- د- **المجال الزمني:** تم إجراء الدراسة خلال العامين 2012-2013

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

- المبحث الأول: التعلم التنظيمي
- المبحث الثاني: المرونة الاستراتيجية
- المبحث الثالث: اتجاهات الدراسات السابقة حول العلاقة بين التعلم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية

المبحث الأول

أدبيات التعلم التنظيمي

مقدمة

تعود جذور التعلم التنظيمي إلى نظريات التعلم الفردي أساساً، وبناء عليه فإن فهم آليات وأبعاد تعلم الأفراد يعتبر منفذاً لازماً للعبور إلى نظرية التعلم التنظيمي.

ويمكن تتبع التطور العلمي للتعلم عبر مداخل عدة، ولكن الإسهام الأبرز في ذلك يعود إلى مجالات علم النفس وعلى امتداد زمني طويل. وفي هذا السياق يمكن رصد عدد متنامٍ من التعاريف التي حاولت تفسير مفهوم التعلم وطبيعته السلوكية أو الإدراكية أو الاجتماعية، ولكن في الغالب فإن هذه التعريفات تمحورت حول مفهوم التغيير في السلوك أو الأداء وهذا ما يلاحظ من خلال تعريف Genge الذي رأى أن التعلم عبارة عن "تغيير في السلوك أو تعديل في الأداء"، وتعريف Skinner الذي أشار إليه بأنه "تشكيل أو تعديل سلوك الإنسان" وكذلك Guilford حيث عرف التعلم بأنه "تغيير في السلوك ناتج عن استثارة"، وThorndike الذي فسره بأنه "تغيير في الأداء أو تعديل في السلوك ناتج عن الخبرة." (الجغيمان ومحمود، 2011، ص11).

ويشير Sharan و Rosemary و Lisa (2012) إلى تطور مفهوم التعلم ليشتمل "احتمالية حدوث التغيير بدلاً من التغيير وذلك في التعاريف التي تم طرحها في الفترة التي تلت خمسينات القرن الماضي." (P.276) وبذلك يمكن فهم التعلم على أنه "تغيير شبه دائم نسبياً في إمكانية السلوك، تنتيجة مرور الفرد بخبرة أو ممارسة أو تدريب، مصحوباً بتعزيز." (الجغيمان ومحمود، 2011، ص11)

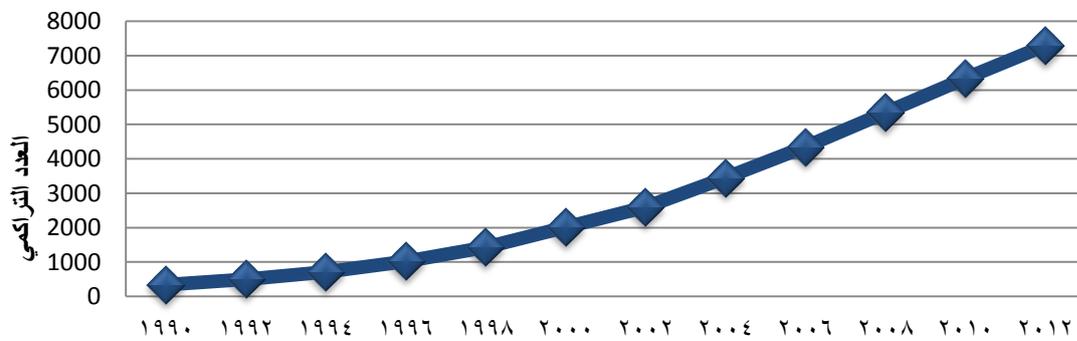
ويعتبر هذا التعريف شاملاً لأغلب ما أشار إليه علماء النفس تقريباً، فالتعلم عملية تكون مصحوبة دائماً بحدوث تغيير، وإن لم يحصل هذا التغيير فإننا نستطيع الحكم بأن عملية التعلم لم تتم بعد، وفي الوقت نفسه فإن التغييرات الدالة على التعلم لا بد أن تكون شبه دائمة. ومما يلاحظ في هذا التعريف أيضاً أن تلك التغييرات شبه الدائمة تتضمن إمكانية السلوك وليس السلوك نفسه بمعنى القدرة على القيام بالنشاط. كما أن التعلم يحدث لسببين أولهما مرور الفرد بتجربة (وهي موقف يمر به الفرد بقصد أو بغير قصد، يتفاعل معه متأثراً وتأثيراً) أو نتيجة ممارسته أنشطة محددة أو تلقيه لتدريب ما. وثانيهما التعزيز الذي يدعم حدوث التغيير في السلوك والذي يعتبر بمثابة المكافأة التي يتلقاها الفرد نظير استجابته بطريقة معينة. (الجغيمان ومحمود، 2011، ص11).

ومن المفهوم السابق للتعلم، سيتناول هذا المبحث فيمايلي مفهوم التعلم التنظيمي وأنماطه والعمليات الفرعية له، ومستويات ممارسته، مروراً بأهم العوامل التنظيمية المؤثرة على قدرة المنظمة على التعلم، وكذلك النماذج وأطر العمل التي وضعها الباحثون وفق مقاربات متنوعة لكيفية وآلية تعلم المنظمات.

1) مفهوم التعلم التنظيمي

حظي مفهوم التعلم التنظيمي باهتمام واسع من قبل الباحثين والممارسين منذ ما يزيد على خمسة عقود، باعتباره أحد المداخل الإدارية الهادفة إلى تحقيق قيمة استراتيجية تضمن سيرورة المنظمات وتطورها. ومذ ذلك الحين شهد هذا المجال تطوراً معرفياً مذهلاً يمكن وصفه بالظاهرة العلمية (Bapuji & Crossan , 2004) تمثلت في حدوث تنامٍ متسارع لحجم وطبيعة الكتابات والمساهمات العلمية ذات الصلة. وبناء على ملاحظة Bapuji و Crossan وبهدف تقدير مدى النمو الذي شهدته أدبيات التعلم التنظيمي، قام الباحث باستخدام قاعدة بيانات المنشورات EBSCOhost لإجراء بحث حول عدد الأدبيات التي تم إعدادها خلال الفترة الممتدة من عام 1990 وحتى نهاية عام 2012 والتي تتضمن في عناوينها و/أو مصطلحاتها الرئيسية على مصطلح "التعلم التنظيمي (Organizational Learning)" و/أو مصطلح "المنظمة المتعلمة (Learning Organization)" باللغة الانجليزية. وقد أظهرت النتائج بأنه في العام 1990 كان مجموع أدبيات التعلم التنظيمي حوالي 350 فقط، وقد وصل هذا العدد إلى 2600 في العام 2002، بينما في العام 2012 بلغ هذا العدد 7300 تقريباً، تضمنت أبحاثاً في مجالات علمية وكتباً وتقارير. وهذا يظهر نمواً في عدد أدبيات التعلم التنظيمي يفوق 2000% مقارنة بالعام 1990، ونمواً يزيد على 180% خلال العقد الماضي.

الشكل (2): تطور عدد أدبيات التعلم التنظيمي

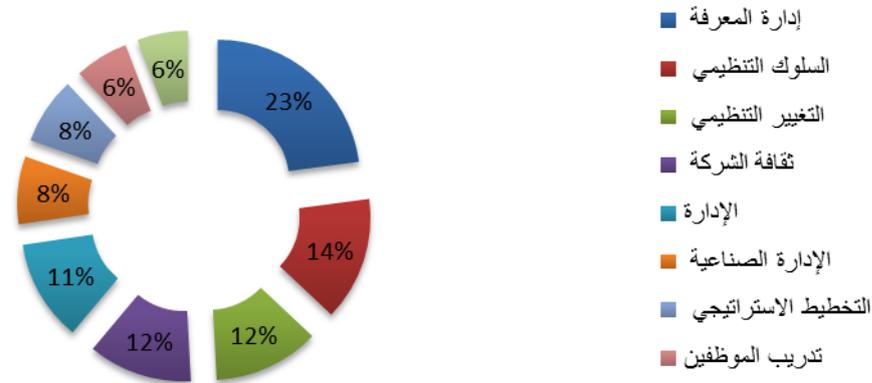


المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على قاعدة بيانات EBSCOhost

ومن خلال مراجعة المواضيع الرئيسية لنتائج البحث، تبين أنها تتوزع على عدد كبير من المجالات المعرفية، على رأسها: إدارة المعرفة (Knowledge Management)، السلوك التنظيمي (Organizational Behavior)، التغيير التنظيمي (Organizational Change)، ثقافة الشركة (Corporate Culture)، الإدارة (Management)، الإدارة الصناعية (Industrial Management)، التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning)، تدريب الموظفين (Training of Employees)، وإدارة الأفراد (Personnel Management).

مما يعني وجود درجة عالية من الارتباط والتداخل بين مجال التعلم التنظيمي من خلال مدخلاته وأبعاده ونتائجه، وتلك المجالات.

الشكل (3): توزيع المصطلحات الرئيسية المتصلة بأدبيات التعلم التنظيمي



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على قاعدة بيانات EBSCOhost

وفي الوقت الذي يبدو فيه اهتمام الباحثين جلياً في مفهوم التعلم التنظيمي إلا أنه حتى الآن لا يوجد إجماع حول ماهية المفهوم وآلية تطبيقه (Probst & Büchel, 1997, P. 15) وذلك في ظل وجود إسهامات علمية متنوعة من باحثين في علوم النفس والاجتماع و الإدارة وغيرها، ساعدت في تشكيل مفهوم التعلم التنظيمي ولكنها في الوقت عينه خلقت نوعاً من الجدل العلمي ذو أبعاد متشعبة قد تعود في الدرجة الأولى إلى غموض مفهوم التعلم الفردي أساساً.

وفي الحقيقة يمكن القول بأن المحاولات الأولى لتحديد مفهوم التعلم التنظيمي كانت على يدي (Simon) في نهاية العقد السادس من القرن العشرين، حيث عرفه بأنه " الوعي المتنامي للمنظمة وقدرة الأفراد العاملين فيها على تحديد المشكلات التنظيمية بنجاح، بما ينعكس على كل من عناصرها الجوهرية والنتائج المتحققة" (الرشودي، 2007).

وفي المقابل يحدد Argyris (1977) مفهوم التعلم التنظيمي بأنه " عملية اكتشاف الأخطاء وتصحيحها". أما Probst و Büchel (1997) فقد ذهبوا أبعد من ذلك حيث عرفاه بأنه " قدرة المؤسسة ككل على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وعلى تغيير قاعدة المعرفة والقيم في المنظمة بهدف تطوير مهارات وقدرات جديدة لحل المشكلات والتصرف".

كما وصف Fiol و Lyles (1985) التعلم التنظيمي بأنه "تطوير الرؤى، والمعارف، والروابط بين التصرفات السابقة وفعالية تلك التصرفات، والتصرفات المستقبلية".

من جهته، قدم هيجان (1998) تعريفاً واسعاً شمل طبيعة التعلم وأهدافه والعناصر الحرجة لنجاحه، كما يلي: التعلم التنظيمي هو "عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب التي في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص، والثقافة التنظيمية بشكل عام" (الرشودي، 2007). كما شددت أبو خضير (2006) على دور التعلم في ظل وجود بيئة قلقة، حيث أشارت إلى تعلم المنظمات باعتباره "عملية ديناميكية مستمرة، تستهدف زيادة قدرة المنظمة على التكيف والنجاح في البيئة المتغيرة، وتحقيق التميز في الأداء والتعلم".

في حين ركز Nevis و DiBella (1998) على مفهوم الأداء معرفين التعلم التنظيمي بأنه "القدرة أو العملية التنظيمية الخاصة بالمحافظة على الأداء أو تحسينه بالاعتماد على الخبرة." (P.28) وفي المقابل، أوضح Huber (1991) بأن المنظمة تتعلم عندما تحصل إحدى وحداتها على معرفة تكون ذات فائدة محتملة للمنظمة. وأكد بأن المنظمة تتعلم في حال حدوث تطور في طيف سلوكياتها المحتملة عبر إجراء معالجة للمعلومات، أما تغير السلوك الظاهري فليس ضرورياً. واتفق معه Tempelton و Lewis و Snyder (2000) حيث توصلوا إلى التعريف التالي للتعلم التنظيمي بعد تحليلهم لأكثر من 70 تعريفاً: "التعلم التنظيمي هو مجموعة الأفعال ضمن المنظمة (اكتساب المعرفة، وتوزيع المعلومات، وتفسيرها، وتخزينها في الذاكرة التنظيمية) التي تحفز بطريقة مخططة وغير مخططة حدوث تغيير تنظيمي إيجابي".

وفي نفس السياق، أشار Huysman (2000) إلى التعلم التنظيمي بوصفه "العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بتكوين المعرفة أو بإعادة تكوين معرفة موجودة مسبقاً".

كما أكد Vañó و García (2002) على جماعية ظاهرة التعلم وعلى عملية اكتساب المعرفة حيث أوضحا أن التعلم التنظيمي ماهو إلا "ظاهرة تعاونية يقوم من خلالها أفراد المنظمة بالحصول على المعرفة بهدف تنظيم وتطوير القدرات الجوهرية فيها مع اعتبار التعلم الفردي نقطة البداية في ذلك".

ومن خلال تحليل العينة السابقة من التعاريف المتعلقة بالتعلم في المنظمات وغيرها من التعاريف التي اطلع عليها الباحث يمكن رصد عدد من النقاط المشتركة بين فهم الباحثين ورؤيتهم للتعلم التنظيمي فضلاً عن وجود جملة من الإشكاليات التي رافقت تطور ذلك المفهوم، وهي:

1- التعلم التنظيمي هو عملية (Process) أو قدرة (Capability) تمارسها المنظمات بهدف الحصول على نتائج ذات قيمة إيجابية، كتطوير الأداء أو التكيف مع المتغيرات أو تحقيق التميز أو تصحيح الممارسات الخاطئة وغيرها.

2- المكون المعرفي هو المحور الرئيسي في عملية التعلم (التنظيمي) وهو المنتج الرئيسي لها.

3- الجدل العلمي حول مفهوم التعلم التنظيمي يعود بشكل كبير إلى الجدل حول مفهوم التعلم الفردي أساساً، وفي مركز هذا الجدل نلاحظ إشكالية فهم التعلم على أنه يتضمن حدوث تغير في الإدراك (المعرفة) (Cognitional Change)، أم أنه يتطلب حدوث تغير في السلوك حكماً (Behavioural Change)، وهذا هو محور النقاش التقليدي بين علماء النفس من المدرستين الإدراكية والسلوكية للتعلم. وفي هذا السياق، يمكن النظر على سبيل المثال إلى تعاريف (Huber و Tempelton et. al. و Huysman) على أنها تنتمي إلى المدرسة الإدراكية، بينما يمكن اعتبار تعاريف (DiBella & Nevis و Argyris) بأنها أقرب إلى المدرسة السلوكية.

4- اختلاف اهتمام الباحثين وتركيزهم على التعلم التنظيمي بين منظور العملية أو آلية الحدوث وبين منظور المخرجات والنتائج أضاف بعداً جديداً لإشكالية المفهوم، وهذا مرتبط جزئياً بالجدل المشار إليه في النقطة السابقة.

ومن هنا، وبالاستناد إلى ما قدم من تعريفات للتعلم التنظيمي، وبالاستفادة من تعريف التعلم الذي تبناه البحث مسبقاً، ومع التركيز على المكون المعرفي للتعلم، يقترح الباحث التعريف التالي للتعلم التنظيمي:

التعلم التنظيمي هو: "عملية مستمرة، تنطوي على اكتساب المنظمة - بشكل مخطط أو غير مخطط - على معرفة جديدة، وتفسيرها وتوزيعها وتخزينها، مما يؤدي قد إلى تغير في سلوك المنظمة".

يلاحظ من التعريف السابق مجموعة من الخصائص والأبعاد التي تميز التعلم التنظيمي، يمكن إيضاحها على الشكل التالي:

1- التعلم عملية تمارسها المنظمات بشكل مستمر سواء أكان ذلك بطريقة منهجية ومقصودة أم بصورة تلقائية نتيجة مرورها بتجارب معينة. ولكن الطبيعة المعقدة والمتشابكة للتعلم تفرض الحاجة إلى وجود قيادة داعمة تعمل على تخطيط تلك العملية ووضع استراتيجيات وضوابط ناظمة لها بهدف تحقيق وتعظيم الفائدة المرجوة.

2- تنطوي عملية التعلم على جملة من العمليات الفرعية وهي اكتساب المعرفة (من مصادر داخلية أو خارجية)، وتفسيرها، وتوزيعها، والاحتفاظ بها من أجل الاستفادة منها في الوقت المناسب وبالكيفية الملائمة بحسب قدرة المنظمة ومهارتها في استثمار التعلم.

3- التغير في قاعدة المعرفة لدى المنظمة، يعني تغيراً محتملاً في قدرة المنظمة على التصرف والفعل، وبالتالي تغير السلوك في حال قيام المنظمة بتوظيف تلك المعرفة أو القدرة في سلوك ما (سواء أكان إيجابياً أم سلبياً).

2) مستويات التعلم في المنظمات

ميز العديد من الباحثين بين ثلاثة مستويات للتعلم في المنظمات واعتبارات وحدات لتحليل عملية التعلم، وهي: المستوى الفردي (Individual Level) والمستوى الجماعي (أو الفرقي) (Team/Group Level) والمستوى التنظيمي (Organizational Level)، إلا أن الروابط بين تلك المستويات مازالت غير واضحة، حيث أشارت بعض الدراسات إلى تلك الروابط بشكل واضح في حين تجاهلتها دراسات أخرى أو تناولتها بشكل جزئي.

وفي هذا الصدد يؤكد García و Vañó (2002) أن **التعلم الفردي** هو نقطة الانطلاق نحو التعلم التنظيمي، كذلك اعتبر Büchel و Probst (1997) أن تعلم الأفراد شرط لازم لتعلم المنظمات، و من جهته شدد Senge (1990) على التميز الشخصي في نموده الشهير للمنظمة المتعلمة حيث أشار إلى أن "المنظمات تتعلم فقط من خلال أفرادها الذين يتعلمون، وأن التعلم الفردي لا يضمن حدوث التعلم التنظيمي ولكن من دون الأول فإن هذا الأخير لا يمكن أن يحدث" (P.139).

وعلى الرغم من تلك الأهمية للتعلم الفردي فإنه لا يمكن اعتبار أن تعلم المنظمات هو حصيلة ما يتعلمه أفرادها (Fiol & Lyles, 1985).

ويمكن المفارقة بين التعلم على المستويين الفردي والتنظيمي من خلال الخصائص التي تميز كل منهما، فالتعلم الفردي يتصل بالخبرة الشخصية والرؤية الفردية والتفكير الذاتي، ويرتبط بدوافع الفرد واحتياجاته وقيمه واهتماماته، ويتعلم الفرد عبر التدريب والقراءة الذاتية والتجارب الشخصية وبرامج التعلم عن بعد، أما التعلم التنظيمي فيتصف بالجماعية ويرتبط بحاجات المنظمة وتوجهاتها ويتم تعلم المنظمات من خلال التفاعل الجماعي للأفراد وعبر تجارب وخبرات المنظمة (أبو خضير، 2006).

أما **التعلم الفرقي** فهو "العملية التي يتم بموجبها تنظيم وتوحيد وتطوير قدرات الفريق للوصول إلى النتائج التي يرغب أعضاؤه بالوصول إليها بالفعل" (Senge, 1990 , P.236).

وهو أحد العناصر (المبادئ) الخمسة التي حددها Senge في نموده لبناء المنظمة المتعلمة مشيراً إلى أن الفرق هي الوحدات الأساسية في تعلم المنظمات المعاصرة وليس الأفراد. ويعتبر التعلم الفرقي المدخل إلى التعلم التنظيمي بمعنى أنه المرحلة الانتقالية لتحول التعلم الفردي إلى معرفة تنظيمية.

وتتمحور ممارسات التعلم الفرقي حول الأنشطة الخاصة بتحسين عملية اكتساب معارف ومهارات واتجاهات مشتركة عبر عمل جماعي مشترك، وبذلك فإن نظام التعلم الفرقي الناجح يجب أن يضمن قدرة الفرق في المنظمة على التفكير والتعلم كوحدة واحدة وكذلك القدرة على مشاركة التجارب والخبرات بين مختلف الفرق.

ولعل أحد أبرز الإسهامات العلمية التي ربطت بشكل صريح بين مستويات التعلم الثلاثة هو نموذج (Crossan, Lane, & white, 1999) الذي تضمن أربع مراحل تمر بها عملية التعلم في المنظمات وهي: الحدس (Intuiting) و التفسير (Interpreting) والدمج (Integrating) والمأسسة (Institutionalizing)، حيث تشير Crossan و زملاؤها إلى أنه على المستوى الفردي من النموذج تتم مرحلتي الحدس والتفسير وعلى المستوى الجماعي تحصل عمليتي التفسير والدمج، أما على المستوى التنظيمي فتتم عمليتي الدمج والمأسسة.

3 مبررات التعلم التنظيمي وأهميته

تقف المنظمات اليوم على أعتاب مرحلة جديدة، تسود فيها تحديات متنامية، من الغموض وعدم التأكد وارتفاع منسوب التعقيد في البيئتين الداخلية والخارجية، إلى التسارع النشط في ديناميكية المجتمعات والاقتصاديات في العالم والذي أفرز الاحتدام المشهود في المنافسة على الأسواق والأفكار والموارد والعملاء ورؤوس الأموال.

هذا الواقع التنافسي الجديد تحكمه معالم عديدة تفسر ضرورة تبني المنظمات للتعلم المستمر ومن أبرزها (Hitt, et. al., 1998 ; الرشودي، 2007):

1- المنافسة الشديدة في الأسواق المحلية والدولية حيث كسرت العولمة الحدود الجغرافية للمنافسة، وعززت من الحاجة للمبادرة نحو إقامة التحالفات الاستراتيجية المعتمدة على تكامل المهارات والخبرات والمواقع التنافسية، وأصبح التعلم من التجارب الذاتية وتجارب المنظمات الأخرى عاملاً حاكماً للنجاح في هذه المنافسة.

2- الحاجة المتنامية إلى المعرفة، بفعل المنافسة المحتدمة والإمكانات الهائلة التي وفرتها الثورة على صعيد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث بدأت الدول والمنظمات بالتحول نحو الاقتصاد القائم على المعرفة باعتبارها العنصر المحوري في تطوير المنتجات والخدمات والأنشطة وابتكار الحلول وهي نواة تحسين الأداء وتطويره على المستويين الفردي والتنظيمي، وذلك في ظل واقع تنامي فيه تأثير العملاء، حيث أصبحوا يمتلكون قوة تأثيرية أكبر في تحديد استراتيجية المنظمات وفي توجيه إدارتها إلى أولوية الجودة من خلال معايير جديدة للأداء، وإلى التنوع في الإنتاج والسرعة في التجديد.

3- الحاجة لتبني المداخل الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة والهندسة الإدارية التي تطالب بالتحسين المستمر والإبداع وهذا يتطلب تعظيم التعلم التنظيمي وجعل جزءاً من ثقافة المنظمة.

4- تبدل أدوار العاملين وتوقعاتهم، حيث تزايدت توقعات العاملين وطموحاتهم ومطالبهم نحو بيئة عمل هادئة وأمنة، ونحو مشاركة فاعلة، وتعويضات مجزية أثناء الخدمة وعند انتهائها، مقابل

تعهدهم بالولاء للمنظمات التي يعملون فيها، كما تطورت النظرة إلى العاملين باعتبارهم عوامل التميز الرئيسية للمنظمات فهم صناع المعرفة ومستخدموها وهذا يعني بالنتيجة ضرورة استمرار تعلمهم ومواكبتهم لما يستجد في عالم المعارف والمهارات. وقد تنبأ Durcker منذ العام 1959 بأهمية العاملين المعتمدين على المعرفة "Knowledge Workers" ودورهم في زخم المنافسة القائمة بين المنظمات.

وفي نفس السياق، أكد الباحثون والمفكرون الإداريون على أهمية التعلم التنظيمي و الدور الاستراتيجي الذي يلعبه في تحقيق التميز والنجاح لها، حيث أشار Marquardt (1996) إلى أن المنظمات المتعلمة ستصبح قادرة على تسهيل عملية نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة، وتقليل المدة الزمنية اللازمة لإجراء التغييرات الاستراتيجية وتطوير منتجات وعمليات وخدمات جديدة، والتنبؤ بالتغيرات البيئية والتكيف معها، وتحفيز وتنشيط عملية التحسين المستمر في جميع الجوانب التنظيمية، وزيادة القدرة على الاستفادة من الموارد البشرية في المنظمة وعلى جميع المستويات التنظيمية.

كما قدمت بعض الدراسات نتائج عملية تثبت الدور متعدد التأثيرات للتعلم التنظيمي في مختلف جوانب الأداء الاستراتيجي، وفيما يلي جانب من ذلك:

أولاً- تحسين الأداء التنظيمي

ينظر للتعلم التنظيمي بشكل واسع في الأدبيات المتصلة بأنه وسيلة لتحقيق التطور المستمر في الأداء (Dasgupta, 2012) عبر اكتساب المعرفة بشكل متجدد وتوظيفها في مختلف المجالات التنظيمية. وقد تناول عدد كبير من الدراسات تلك العلاقة، ومنها دراسة أجريت على 195 شركة في إسبانية (عدد موظفي كل منها يزيد على 200 موظف)، حيث أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين التعلم التنظيمي والأداء المالي والاقتصادي للشركات (Lopes, Peon, & Ordas, 2005). وكذلك دراسة تمت في 271 شركة صناعية عالمية، أثبتت أن التعلم التنظيمي يلعب بشكل جوهري دوراً بسيطاً في تأثير كفاءة تكنولوجيا المعلومات IT Competency على أداء الشركة (Tippins & Sohi, 2003).

ثانياً- تطوير القدرة على التغيير الاستراتيجي

يتطلب التغيير رؤى جديدة ومعارف ومهارات داعمة، وقد أثبتت دراسة (العصيمي، 2007) التي أجريت على إحدى الجامعات في المملكة العربية السعودية، وجود تأثير كبير لأبعاد التعلم التنظيمي (البعد الاستراتيجي - البعد الثقافي - البعد التنظيمي) في استعداد الجامعة للتغيير الاستراتيجي. كما أظهرت الدراسة أن كلاً من البنية التنظيمية الداعمة للتعلم التنظيمي، والثقافة التنظيمية كان لهما تأثير كبير في التخطيط المستمر للتغيير، وفي تطبيق خطة التغيير في الجامعة.

وفي نفس الإطار أظهرت دراسة (الحواجرة، 2010) التي على إحدى الجامعات في الأردن أن جميع أبعاد المنظمة المتعلمة وهي (التطوير المستمر لفرص التعلم، والمناقشة والحوار، وتشجيع التعاون لفرق التعلم، وتطوير أنظمة المشاركة للتعلم، وتشجيع الأفراد نحو رؤية جماعية، وربط المنظمة ببيئتها، وإيجاد قيادة إستراتيجية للتعلم) هي ذات ارتباطات عالية مع الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي.

ثالثاً- تعزيز مرونة المنظمة

إن تبني المنظمة لثقافة وتوجه داعمين للتعلم يساعد على تطوير القدرات الاستراتيجية لديها ومن ضمنها المرونة (Sinkovics & Anthony, 2012).

حيث أكدت دراسة قام بها باحثون على 181 شركة صناعية متوسطة الحجم في إسبانيا على دور تعلم المنظمات في تحقيق مرونتها الاستراتيجية (Santos-Vijande, et al., 2012). كما أثبتت دراسة أخرى أجريت على 141 من الشركات الصناعية المصدرة في عدة دول على أن توجه المنظمة الداعم للتعلم يرتبط بشكل إيجابي مع المرونة الاستراتيجية وهو يتوسط العلاقة بين ذلك التوجه والأداء التنظيمي (Sinkovics & Anthony, 2012).

رابعاً- تطوير القدرة على الإبداع

يعتمد الإبداع التنظيمي على القاعدة المعرفية للمنظمة والتي تتشكل عبر عمليات التعلم المستمرة. وبذلك يعتبر التعلم ذو قيمة استراتيجية للمنظمات الساعية لابتكار منتجات جديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة (Salim & Sulaiman, 2011). ويشير Dasgupta (2012) إلى أن الإبداع التدريجي (Incremental Innovation) يمكن أن يتم عن طريق التعلم المستمر للمنظمة وأن المنظمة المتعلمة بإمكانها تحفيز هذا الإبداع من خلال توفيرها لوسائل وآليات تعلم فعالة.

وقد أكدت ذلك دراسة (Salim & Sulaiman, 2011) التي أجريت على 320 منشأة صغيرة ومتوسطة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ماليزيا، حيث أظهرت النتائج أن التعلم التنظيمي يرتبط بشكل إيجابي مع الإبداع التنظيمي وأن هذا الأخير يرتبط بشكل إيجابي مع أداء المنظمة.

كما أثبتت إحدى الدراسات التي أجريت على شركة اتصالات أردنية، وجود علاقة إيجابية بين عناصر المنظمة المتعلمة من جهة (والمتمثلة في الدوافع المحركة، تحديد الهدف، الاستطلاع والاستفهام، التمكين وتفويض الصلاحيات، التقييم والمراجعة) من جهة، وبين الإبداع من جهة أخرى (بكار، 2002)

إن ماسبق يبرز الأهمية الاستراتيجية لتعلم المنظمات وأفرادها بشكل مستمر، ذلك أن صناعة المعرفة تعتبر اليوم استثماراً ملحاً في المستقبل وما يحمله من مخاطر التغير والتعقيد، وعليه يتوجب على المنظمات التي تنوي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال التطوير المستمر للأداء وتعزيز قدرتها على الإبداع، أن توسع آفاق نظرتها لتشمل التغيرات التي أحدثتها العولمة والثورة التقنية ولتستوعب التبدلات في أدوار العملاء والعاملين على حد سواء، وهي قادرة على تحقيق ذلك عبر تبنيها لتوجه داعم للتعلم

بالممارسة الفعلية التي تنطوي على دراسة تجاربها السابقة والموقف الاستراتيجي لها وخططها المستقبلية، ثم العمل على تطوير نموذج تنظيمي فعال لممارسة التعلم بشكل مستمر وعلى المستويات كافة.

4 العوامل المؤثرة على التعلم التنظيمي

تعتبر عملية التعلم في المنظمات على اختلاف مستويات ممارستها، عملية معقدة وذات أبعاد مركبة، نظراً لطبيعة تلك العملية، وتشعب العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر عليها وتتأثر بها، كالقيادة الاستراتيجية وهيكل المنظمة والثقافة السائدة فيها فضلاً عن جملة من عناصر البيئة الخارجية، وفيما يلي عرض لأبرز تلك العوامل وللتأثير المحفز أو المعيق الذي تحمله على مستويات وعمليات التعلم المختلفة في المنظمة:

أولاً- الممارسات القيادية

التعلم التنظيمي بحاجة إلى قيادة استراتيجية (Baiyin, Watkins, & Marsick, 2004) لبناء نظام يضمن استمراريته كوسيلة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. حيث يتعين على القائد أن يعمل على إيجاد التكامل بين المعارف المختلفة لدى الفرق والوحدات التنظيمية وكذا المفاضلة بين البدائل بهدف حل المشاكل التنظيمية (Watkins, 2012)، ويؤكد Gravin وزملاؤه (2008) على دور القيادة في التعلم التنظيمي حيث أن إظهار القائد لسلوك منفتح على الآراء المختلفة والبدائل المتعددة وانخراطه في التحاور مع الموظفين سيحفزهم على التعلم وتبادل المعارف وتقديم أفكار جديدة.

وتؤكد أيوب على دور القيادة الإدارية من خلال مسؤوليتها في إيجاد رؤية مشتركة بين أعضاء التنظيم، بمعنى أن ينظر أعضاء التنظيم إلى مستقبل المنظمة وأهدافها وفق منظور مشترك، يؤدي إلى توحيد الجهود التعليمية للأفراد بما يتفق والتوجه الاستراتيجي لمنظمتهم. (الرشودي، 2007).

وتشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين الأنماط القيادية المختلفة والتعلم التنظيمي، حيث أشارت دراسة أجريت على المحاسبين القانونيين في المملكة المتحدة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين جميع عناصر القيادة التحويلية وهي (الاعتبارات الفردية، الحفز المثالي، الحفز الفكري، التأثير المثالي) والتوجه نحو التعلم التنظيمي، كما بينت ارتباط المكافأة الموقفية كأحد عناصر القيادة الإجرائية إيجاباً بالتوجه نحو التعلم، وعلى العكس من ذلك، فإن العلاقة كانت سلبية بين الإدارة بالاستثناء وهي العنصر الثاني للقيادة الإجرائية والتوجه نحو التعلم التنظيمي (Coad & Berry, 1998).

وقد أكدت ذلك دراسة أخرى استهدفت المقارنة بين الممارسات القيادية وأساليب التعلم لعينة مكونة من 312 مديراً لشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين جميع عناصر القيادة التحويلية متمثلة في (التحدي، الإلهام، التمكين، النموذج، التشجيع)، وجميع عناصر التعلم التنظيمي (Brown & Posner, 2011).

وفي المقابل فإن غياب القيادة الإدارية القادرة على التغيير في المنظمة، وجمود النماذج الفكرية لدى القيادي أو الإداري، وعدم القدرة على تقبل الأفكار الجديدة تعتبر بمثابة عائق تفقد المنظمات قدرتها على التعلم المستمر (Matin & Alavi, 2007).

ثانياً- استراتيجية المنظمة

تعتبر الخيارات الاستراتيجية للمنظمة عن توجهاتها على المدى الطويل، ومن ضمنها التعلم التنظيمي، وهنا قد تتخذ المنظمة سلوكاً استراتيجياً يعبر عن الالتزام التنظيمي نحو ممارسة التعلم وتطوير القدرات التعليمية لها، وقد تفضل استراتيجية الاستقرار والاستمرارية فقط من دون تبني توجه داعم للتعلم، وبالتالي لن يتم ممارسة التعلم التنظيمي بشكل مستمر أو فعال بل في المواقف الاستراتيجية الهامة فقط كالأزمات أو حدوث تغييرات في فريق الإدارة العليا مثلاً حيث يتهدد استقرار المنظمة ككل (Bernd, 2003). وفي هذا السياق يرى March أن على المنظمة أن تتخذ قراراً لجهة التركيز على استثمار المعارف الموجودة في المنظمة (Exploitation) أو التركيز على إيجاد وابتكار معارف جديدة (Exploration)، وأن الموازنة والمفاضلة بين الاستراتيجيتين هو بمثابة تحدي مستمر أمام القادة الاستراتيجيين في المنظمة (Manikandan and Tatachari, 2009).

ثالثاً- الثقافة التنظيمية

يعرف Schein (1995) ثقافة المنظمة بأنها "نظام من القيم والمفاهيم المشتركة يتشكل بواسطة الأفراد ويميز المنظمة عن غيرها من المنظمات" (P.188)، وبطبيعة الحال تؤثر تلك القيم والمعتقدات والتقاليد السائدة في المنظمة على مستوى التعلم الموجود.

حيث تعتبر قيم الانفتاح والمشاركة والمرونة والإبداع والالتزام بإيجاد حلول للمعضلات الحقيقية، بمثابة مكونات ثقافية داعمة للتعلم التنظيمي (Bapuji & Crossan, 2004)، وترى أيوب أن الثقافة التي تتجنب التركيز على الفشل وترى أن أخطاء الأفراد لا تشكل نقطة ضعف في أدائهم وإنما تشكل فرصة للتطوير والتعلم، وأن البيئة التي تشجع القادة والأفراد على إيجاد طرق وأفكار جديدة، وإدخال تحسينات في أساليب العمل ونوع المنتجات والخدمات، ومكافأة الأفراد المبدعين، هي جميعها جزء من البعد الثقافي لنموذج ممارسة التعلم التنظيمي بشكل ناجح (الرشودي، 2007).

وفي المقابل توجد بعض العوامل التي تحد من فعالية التعلم وتعيق تطوره ومنها الالتزام الشديد بالنظم والإجراءات الرسمية، وغياب الحوار الذي يعتبر وسيلة لتبادل التجارب والمعارف بين الموظفين، وعدم تقبل النقد أو الخطأ والتشدد حيال الرأي أو الموقف وغياب الثقة بين الموظفين والإدارة، وعدم إتاحة المجال أمام العاملين لتقديم الاقتراحات أو عدم مكافأتهم على مقترحاتهم (Matin & Alavi, 2007).

كذلك تلعب شبكات التواصل غير الرسمية بين العاملين في المنظمة دوراً مؤثراً على نجاح التعلم التنظيمي، حيث تعتبر القنوات الرسمية للتواصل غير كافية في معظم الأحيان لضمان استمرارية عمليات التعلم التي تحتاج إلى وجود شبكات غير رسمية للتواصل والتفاعل بين أعضائها، لتلعب دوراً مكماً للقنوات الرسمية وتساهم في نجاح مبادرات التعلم في المنظمة (Bernd, 2003).

رابعاً- الهيكل التنظيمي

يحدد الهيكل التنظيمي المسؤوليات وينظم العلاقات وقنوات الاتصال الرسمية في المنظمة، وبذلك فهو يؤثر بشكل جوهري على ممارسة التعلم التنظيمي (Fiol & Lyles, 1985). ويحتاج التعلم إلى هياكل تنظيمية حديثة كهيكل فرق العمل الذي يتيح للعاملين مرونة وحرية في العمل وتبادل التجارب والخبرات (الكبيسي، 2004)، والهيكل الأفقية التي تحتوي على عدد قليل من المستويات الإدارية وتسمح بنقل المعرفة بين الوحدات التنظيمية بسهولة، وتعتمد بدرجة كبيرة على اللامركزية في اتخاذ القرارات وتمييز البعد عن الروتين والبيروقراطية.

وعلى الجانب الآخر فإن الهياكل التنظيمية التقليدية بمستوياتها التنظيمية المتعددة، وتنظيم اتصالاتها بشكل رأسي، يحول دون انسياب المعلومات وتدفعها عبر الوحدات التنظيمية، وتؤدي إلى حصر خبرات الموظفين وتجاهلهم في مجالات تحددها صلاحياتهم ومهام وظائفهم، مما يؤثر سلباً على مستوى قدراتهم الإدراكية للمشكلات التي تواجهها منظماتهم. كذلك تؤدي الممارسة المفرطة لأسلوب المركزية الإدارية إلى نتائج سلبية على الأفراد والوظيفة ومنها: قتل الطموح وانخفاض الروح المعنوية لديهم حيث لا تتاح لهم الفرصة لإبراز مواهبهم وقدراتهم التي يمكن أن تسهم في تطوير أنظمة العمل وتحسين الأداء، بالإضافة إلى تجاهل الفروق الفردية بين الموظفين، والتعامل معهم في ضوء أنظمة شاملة ومركزية، وتجاهل أهمية تفويض السلطات مما يضعف روح المبادرة ويحد من المبادرات الفردية (الرشودي، 2007).

خامساً- حركة العاملين في المنظمة

العاملون في المنظمة هم صناع المعرفة ومستخدموها، وبالتالي فإن تنقلهم بين الوحدات التنظيمية ومن وإلى المنظمة يحمل تأثيراً على عمليات التعلم فيها. حيث تؤدي عمليات التدوير الوظيفي غالباً إلى نشر وتبادل المعارف الجديدة بين مختلف أجزاء المنظمة (Bernd, 2003). كذلك فإن تطعيم المنظمة بأفراد جدد يمتلكون معارف تفتقر إليها المنظمة يعتبر أحد المصادر الرئيسية للتعلم التنظيمي (Huber, 1991).

وفي هذا السياق يشير March إلى أن معدلاً متوسطاً من دوران العاملين يؤدي إلى زيادة في المعارف التي تملكها المنظمة على مر الزمن (Manikandan & Tatachari, 2009) وفي مقابل ذلك، فإن دوران العاملين الذين يمتلكون خبرات معينة مع عدم القدرة على إيجاد البدائل المناسبة قد يؤثر سلباً على المنظمة وعلى استمرارية عمليات التعلم فيها.

سادساً- البيئة الخارجية

تعمل المنظمة ضمن بيئة ذات مكونات وأبعاد وعوامل متعددة تؤثر وتتأثر بها. ومن تلك العوامل: التغيرات في سلوك الزبائن، ومستوى المنافسة في السوق، وظهور تقنيات جديدة، والتبدلات في البيئة الناظمة للصناعة، وتوفر الموارد، والفرص، والتهديدات. هذه العوامل الخارجية وغيرها قد تعمل كمحفزات على إطلاق مبادرات تعلم مختلفة قد تشمل إجراء تغييرات في الأبعاد الثقافية أو الهيكلية أو الاستراتيجية للمنظمة (Bernd, 2003). ويضيف Revans أن التعلم في المنظمة يجب أن يفوق أو يساوي على الأقل معدلات التغيير خارج المنظمة. حتى تستطيع المنظمة أن تضمن استمراريتها في المنافسة (الرشودي، 2007).

5 أنماط التعلم التنظيمي

ذهب العديد من الباحثين في مفهوم التعلم التنظيمي إلى النظر إليه باعتباره ثنائية ذات مستويين متفاوتين. يركز الأول على إجراء تغييرات طفيفة تهدف إلى تصويب الأداء أو التكيف مع التغيرات وذلك في إطار القواعد والسياسات والعادات ونماذج العمل الموجودة مسبقاً، أما الثاني فيتمحور حول إجراء تغييرات جذرية وواسعة تشمل الأسس والمبادئ التي تحكم أداء المنظمة وسلوكها. وقد انعكست تلك الثنائية في أدبيات التعلم التنظيمي في تصنيفات متعددة ومتنوعة ولكنها متقاربة من حيث المبدأ والمفهوم، ومن أبرز تلك التصنيفات:

أولاً- تصنيف (Argyris & Schon, 1978)

يعتبر الباحثان من أوائل المنظرين في مفهوم التعلم التنظيمي ويعتبر تصنيفهما للتعلم التنظيمي ذو انتشار واسع وقد استخدم بشكل مكثف في الدراسات والأبحاث ذات الصلة، وهذا التصنيف ينطوي على ثلاثة أنواع (مستويات) من التعلم وهي:

أ- التعلم احادي الحلقة (Single-Loop Learning)

وفق هذا النمط من التعلم، فإن المنظمة تتعلم عندما تكتشف الاخطاء وتعمل على تصحيحها من غير المساس بسياساتها أو أهدافها الحالية، وبالتالي فهو يتضمن اكتساب المعرفة ودمجها في أنشطة المنظمة بما يساهم في زيادة كفاءة أداء هذه الأنشطة من خلال إدخال تحسينات لإصلاح الخلل القائم (Hoe, 2007).

ب- التعلم ثنائي الحلقة (Double-Loop Learning)

يمارس هذا النمط من التعلم عندما تقوم المنظمة بتعديل سلوكياتها، سياساتها أو أهدافها التي تتبناها (Hoe, 2007) وبالتالي فهو يعكس قدرة المنظمة على تغيير مقارباتها والتخلص من الممارسات القديمة والمبادرة إلى استبدالها بممارسات ونظم جديدة تسمح لها بالتكيف مع التطورات البيئية وبما يضمن لها القدرة على إيجاد ميزة تنافسية (Dickson, 1996).

ج- التعلم المضاعف Deutero learning

يتم هذا النوع من التعلم عندما تتعلم المنظمة الكيفية التي يتم وفقها التعلم أحادي الحلقة والتعلم ثنائي الحلقة، (Learning how to Learn) فهو يركز على عملية التعلم بحد ذاتها والسياق الذي تتم من خلاله وكذلك القيم التي تحفز التعلم وتؤثر على مخرجاته، وبالتالي فإن هذا النمط من التعلم يفضي إلى إنتاج هياكل واستراتيجيات جديدة للتعلم (Snell & Chak, 1998) وتجدر الإشارة إلى أن Wierdsma و Swieringa اقترحا مفهوم "التعلم ثلاثي الحلقة (Triple-loop learning)" في العام 1991 كتطوير لنموذج Argyris و Schon (Paul, Max, & Mark, 2012). هذا المفهوم يعتبر مكافئاً للتعلم ثنائي الثنائي بشكل واسع لدى الباحثين في مجال التعلم التنظيمي (Romme & Van Witteloostuijn, 1999; Snell & Chak, 1998).

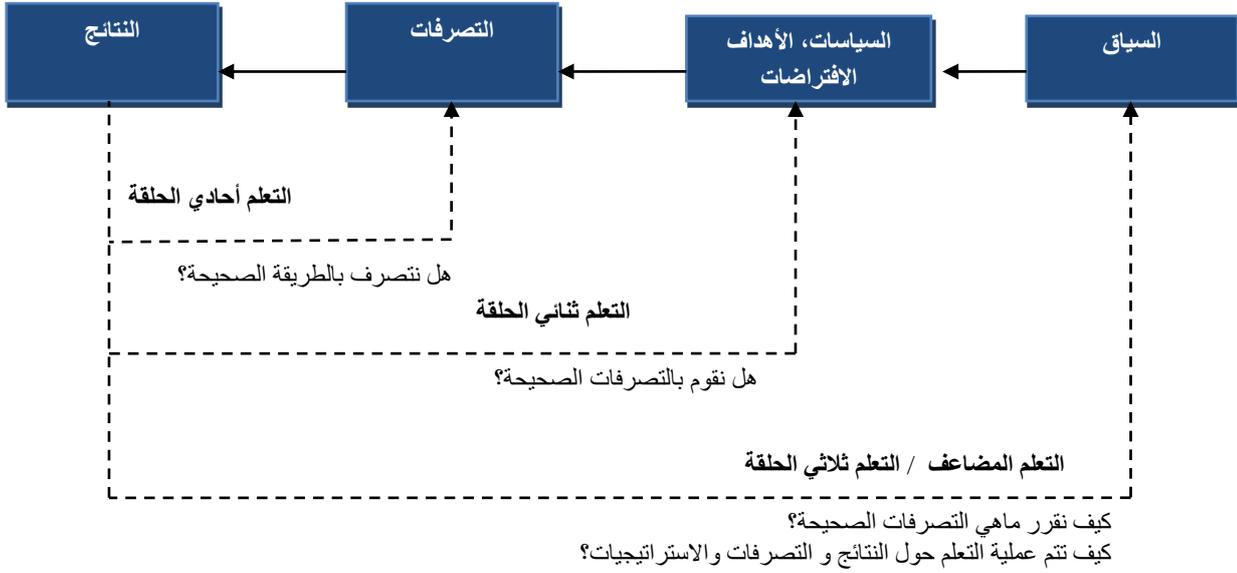
يوضح الشكل والجدول التاليين أنماط التعلم الثلاثة السابقة وخصائص كل منهما:

الجدول (6): خصائص التعلم أحادي، وثنائي، وثلاثي الحلقة

نمط التعلم	تكيفي / استباقي	مجال التركيز	الهدف	المدى الزمني للنتائج	البيئة التنظيمية الملانمة
التعلم احادي الحلقة	تكيفي	وظائف وأنشطة محددة	اكتشاف الأخطاء وتصحيحها	قصير	مستقرة وبسيطة
التعلم ثنائي الحلقة	تكيفي واستباقي	المنظمة ككل	تغيير السياسات والأهداف والاستراتيجيات	طويل	متغيرة ومعقدة
التعلم المضاعف/ ثلاثي الحلقة	تكيفي واستباقي	المنظمة ككل	تعلم كيفية التعلم وإعادة النظر في منهجية اتخاذ القرارات	طويل	متغيرة ومعقدة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نموذج (Argyris & Schon, 1978) للتعلم

الشكل (4): التعلم أحادي، وثنائي، وثلاثي الحلقة



المصدر: (Romme & Van Witteloostuijn, 1999; أبو حضير، 2006)

ثانياً- تصنيف (Fiol and Lyles, 1985)

عبر Fiol و Lyles عن ثنائية مستويات التعلم بما أسموه التعلم الأدنى والتعلم الأعلى وقد ميزا بين هذين النمطين كما يلي:

أ- **التعلم الأدنى (Lower level learning)**: يؤدي إلى تطوير طفيف في السلوك والنتائج المحققة، وهو ذو أمد قصير وأثر محدود على الأداء العام للمنظمة. ويشير Fiol and Lyles إلى أن هذا المستوى من التعلم يمارس عادة في المنظمات التي تؤمن إدارتها بالقدرة على التحكم بالبيئة المحيطة.

ب- **التعلم الأعلى (Higher-Level Learning)**: ويهدف إلى إحداث تغيير عام على مستوى النماذج والقواعد الناظمة للسلوك التنظيمي بدلاً من التركيز على أنشطة أو أفعال محددة، وهو بذلك يملك تأثيراً ذو مدى زمني كبير على المنظمة ككل.

ثالثاً- تصنيف (Senge, 1990)

قسم Senge التعلم الذي تمارسه المنظمات بحسب قدرتها على التكيف أو المبادرة إلى التغيير عبر الابتكار واتباع سلوك استباقي وذلك كمايلي:

أ- **التعلم التكيفي (Adaptive Learning):** ويركز على التغيير التدريجي للتكيف مع ما يحصل في بيئة المنظمة فهو يساعد المنظمة على البقاء والاستمرار، ولكنه لا يوفر لها الميزة التنافسية (الخشالي والتميمي، 2008).

ب - **التعلم التوليدي (Generative learning):** وفق هذا المستوى، تقوم المنظمة ببناء قدرات جديدة ونبذ أساليب العمل السابقة وبشكل مقصود، ويكون ذلك ضروريا في الجانب التشغيلي للمنظمة التي تعمل في بيئة شديدة التغير، ويترتب على هذا النوع من التعلم تكاليف عالية (Wijnhoven, 2001).

مما سبق نلاحظ أن الاختلاف بين تصنيفات الباحثين للتعلم تتركز في جوهرها حول الاصطلاح المستخدم لا المضمون، فالتعلم الأدنى والتكيفي يكافئان تقريباً التعلم أحادي الحلقة، والتعلم الأعلى والتوليدي يكافئان تقريباً التعلم ثنائي الحلقة، وفي الحقيقة توجد اصطلاحات أخرى مشابهة يمكن لحظها في أدبيات التعلم التنظيمي ومنها على سبيل المثال: التعلم غير الاستراتيجي (Non-Strategic Learning) والتعلم الاستراتيجي (Strategic Learning) (Mason,1993)، والتعلم التدريجي (Incremental Learning) والتعلم الجذري (Radical Learning) (Miner and Mezias, 1996).

6) عمليات التعلم التنظيمي

تم تعريف التعلم التنظيمي مسبقاً على أنه عملية مستمرة تنطوي على مجموعة من العمليات أو المراحل الفرعية، وقد اجتهد الباحثون في تقديم مقاربات ونماذج لتلك العمليات من حيث طبيعتها، وتداخلها، والمستويات التنظيمية التي تمارس من خلاله، ومن أبرز المساهمات في هذا الإطار نموذج (Huber,1991) والذي قدمه في بحثه الرائد: "التعلم التنظيمي: العمليات والأدبيات المساهمة"، والذي يتقاطع مع عدد كبير من نماذج باحثين آخرين، ونموذج (Crossan, Lane, & White, 1999) والذي يعرف بنموذج (4I's). وسنتناول فيما يلي كلاً من هذين النموذجين مع الإشارة إلى النماذج الأخرى المشابهة.

أولاً- نموذج (Huber, 1991)

قدم Huber إطاراً شاملاً حدد فيه مجموعة من العمليات الرئيسية والفرعية للتعلم التنظيمي، وكذلك المصادر الداخلية والخارجية لحصول المنظمة على المعرفة، مستفيداً من نتائج عدد من الباحثين، وتضمن هذا الإطار 4 عمليات رئيسية وهي: 1- اكتساب المعرفة. 2- توزيع المعلومات. 3- تفسير المعلومات. 4- الذاكرة التنظيمية. وفيما يلي شرح لتلك العمليات:

العملية الأولى: الحصول على المعرفة (Knowledge Acquisition)

وهي العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بالحصول على المعرفة من مصادر مختلفة، وفق الممارسات التنظيمية الرسمية أو عبر سلوك غير رسمي. تتضمن هذه المرحلة خمس عمليات فرعية هي:

1- **التعلم المرتبط بنشوء المنظمة (Congenital Learning)**: وذلك من خلال مؤسسي المنظمة الذين يمتلكون معرفة حول بيئة المنظمة، وحول العمليات التي يمكن للمنظمة تبنيها لتحقيق أهدافها، حيث يقومون في تلك المرحلة بنقل تلك المعرفة إلى أعضاء المنظمة الجدد. وتتأثر معرفة المؤسسين في تلك الفترة بالممارسات المتبعة في المنظمات الأخرى والسائدة في المجتمع. وتمتد هذه العملية الفرعية للتعلم من لحظة كون المنظمة مجرد تصور في أذهان المؤسسين وحتى ما قبل التأسيس الفعلي لها، ويشير Huber إلى أن ما تتعلمه المنظمة خلال تلك الفترة، يؤثر بدرجة كبيرة على مستقبلها وعلى مراحل التعلم اللاحقة.

2- **التعلم من التجربة (Experimental Learning)**: خلال المرحلة اللاحقة لنشئها، تكتسب المنظمة جزءاً من معارفها عبر التعلم من تجاربها المباشرة. والذي يتم بطريقة مخططة في بعض الأحيان، ولكنه غالباً ما يتم تلقائياً وبشكل غير ممنهج.

3- **التعلم غير المباشر (Vicarious Learning)**: ويعني سعي المنظمة للاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى (Second-Hand Experience)، حيث تعمل المنظمات عادة على تعلم الاستراتيجيات والممارسات والتقنيات الخاصة بغيرها من المنظمات، وقد يتم ذلك عن طريق الاستشاريين أو الموردين أو المنشورات أو شبكات العلاقات أو غيرها.

4- **التعلم عبر التطعيم (Grafting)**: ويقصد به سعي المنظمة إلى زيادة المخزون المعرفي لديها، عبر ضم أفراد جدد يمتلكون معارف تفتقر إليها، وقد يتم هذا النمط من التعلم على نطاق أوسع عبر التحالفات الاستراتيجية أو عبر الاستحواذ على منظمة أخرى. ويشير Huber إلى أن تزايد الوتيرة

التي يتعين على المنظمات التعلم وفقها، سيدفع المنظمات إلى اعتماد أسلوب التطعيم بشكل أكبر من أجل تأمين الحصول على المعارف التي تحتاجها.

5- التعلم عبر البحث والملاحظة (Searching and Noticing): تمارس المنظمة هذا النمط من

التعلم عبر ثلاثة أشكال هي:

أ- مسح البيئة الخارجية (Scanning): ويعني دراسة البيئة المحيطة على نطاق واسع بهدف فهم التغيرات المستمرة.

ب- البحث المركز (Focused Search): وهو قيام المنظمة بإجراء بحث يركز على جزء محدد من البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة بهدف حل مشكلة أو الاستفادة من فرصة ما.

ج- الرقابة على الأداء (Performance Monitoring): وهو قيام المنظمة بتقييم أدائها بشكل دوري بهدف تحديد مدى فعاليته لجهة تحقيق الأهداف والخطط الموضوعة.

العملية الثانية: توزيع المعلومات (Information Distribution)

يتم في هذه المرحلة إيصال المعلومات والمعارف المكتسبة إلى الجهات التنظيمية التي تحتاجها، وبالتالي تعتبر هذه المرحلة ذات تأثير كبير على عملية التعلم، ذلك لأنها العامل المؤثر على حصول التعلم أساساً (Occurrence of Learning)، فمن خلال توزيع المعلومات تقوم الوحدات التنظيمية بتجميع المعلومات التي تحصلت عليها من وحدات أخرى وإنتاج معلومة جديدة، وعلى نطاق التعلم (Breadth of Learning) والذي يتحدد من خلال النطاق الذي توزع عبره المعلومات في المنظمة.

العملية الثالثة: تفسير المعلومات (Information Interpreting)

عرف Daft و Weick (1984) تفسير المعلومات على أنه " العملية التي يتم من خلالها إعطاء المعنى للمعلومات" كما أنه يمثل "ترجمة للأحداث، وتنمية فهم مشترك ونماذج إدراكية مشتركة". ويحدث التعلم بدرجة أكبر عندما يتم تقديم تفسيرات متنوعة للمعلومات من قبل الوحدات التنظيمية أو عندما تقوم تلك الوحدات بالعمل على تفهم التفسيرات التي قدمتها الوحدات الأخرى، لأن كلتا الحالتين تؤديان إلى تغيير في طيف السلوكيات المحتملة للمنظمة وهو تعريف التعلم بحسب Huber. وتتأثر عملية تفسير المعلومات بجملة من المتغيرات ومن أهمها:

أ- النماذج الإدراكية للوحدات التنظيمية.

ب- طبيعة الوسيط المستخدم للتواصل.

ج- حجم المعلومات التي يتم تفسيرها.

د- الدرجة المطلوبة من نبذ (أو إطفاء) المعرفة السابقة (Unlearning).

العملية الرابعة: الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory)

تعرف الذاكرة التنظيمية بأنها الوسائل التي يتم من خلالها حفظ المعرفة التنظيمية بهدف الاستفادة منها مستقبلاً. وتأخذ الذاكرة التنظيمية أشكالاً عدة كالعمليات والإجراءات والممارسات النمطية في المنظمة، والمعرفة لدى الأفراد. وتؤثر مجموعة من العوامل على فعالية ذاكرة المنظمة وفي مقدمتها:

أ- معدل دوران الأفراد باعتبارهم حوامل للمعرفة.

ب- أسلوب توزيع و تفسير المعلومات.

ج- أسلوب حفظ المعلومات.

د- طريقة إيجاد المعلومات واسترجاعها.

تجدر الإشارة أخيراً، إلى أن نموذج Huber لعمليات التعلم التنظيمي، يشبه إلى حد كبير عدداً من النماذج التي طرحها بعض الباحثين مع اختلافات طفيفة في العمليات أو المصطلح المستخدم. وفيما يلي جدول يوضح بعضاً من تلك النماذج بالإضافة إلى نموذج Huber:

الجدول (7): نماذج عمليات التعلم التنظيمي

العمليات التعلم	النموذج
- اكتساب المعرفة. - نشر المعلومات - تفسير المعلومات - الذاكرة التنظيمية	(Huber, 1991)
- الحصول على المعرفة. - مشاركة المعرفة - إعطاء المعنى - الذاكرة التنظيمية - استرجاع المعلومات	(Dixon, 1992)
- المسح: جمع البيانات - التفسير: إعطاء المعنى للبيانات - التعلم: التصرف	(Daft & Weick, 1984)
- الحصول على المعرفة. - مشاركة المعرفة. - استثمار المعرفة	(Nevis, Dibda, & Gould, 1995)

المصدر: إعداد الباحث

ثانياً- نموذج (Crossan et al., 1999)

أطلقت Crossan و زملاؤها اسم **4I Framework** على هذا النموذج، لأنه يتكون من أربع مراحل (عمليات) مترابطة للتعلم التنظيمي، وتحدث هذه المراحل عبر ثلاثة مستويات للتعلم: المستوى الفردي، والجماعي، والتنظيمي. هذه المستويات تمثل الهيكل التنظيمي لعمليات التعلم في المنظمة، وتؤدي دور الرابط بين أجزاء ذلك الهيكل. وفيما يلي شرح للمراحل المكونة للنموذج:

المرحلة الأولى: الحدس (Intuiting)

وهو التمييز اللاواعي (Preconscious Recognition) من قبل الفرد للنماذج القائمة وأو الاحتمالات المستقبلية. وقد تؤثر هذه العملية على تصرفات الفرد وعلى تصرفات الآخرين في حال تفاعلهم معه. ويحدث التمييز للنماذج بشكل تلقائي بنتيجة الخبرة التي يملكها الفرد في مجال معين، أما تمييز الاحتمالات فيرتبط بالأفراد المبادرين أو المبتكرين حيث يتم الحدس عبر إيجاد الروابط والعلاقات بين الأشياء وتطوير أفكار جديدة. وفي كلتا الحالتين فإن الحدس هو مرحلة أولية وجانب أساسي في عملية التعلم.

المرحلة الثانية: التفسير (Interpreting)

ويعني شرح الأفكار أو الرؤى للذات أو للآخرين عبر الأقوال والأفعال. وبينما يتمحور الحدس حول التطوير اللاواعي للرؤى، فإن التفسير يتمحور حول العناصر المرتبطة بالوعي. حيث يقوم الفرد وبطريقة واعية بتنمية نماذج إدراكية خاصة بمختلف جوانب البيئة المحيطة به، ولاحقاً تؤثر تلك النماذج على عمليات التفسير الفردي المرتبطة بتلك البيئة. كما أن اختلاف النماذج الإدراكية بين الأفراد يؤدي إلى تفسيرات مختلفة لنفس الأحداث أو الظواهر، ولكن يمكن الوصول إلى فهم مشترك والتخلص من الغموض الفردي والجماعي المرتبط بالأحداث عبر إجراء عملية تفسير جماعي، وعندما تنتقل عملية التعلم من مستوى التفسير الفردي إلى المستوى الجماعي فإنها تدخل مرحلة التكامل أو الدمج.

المرحلة الثالثة: التكامل (Integrating)

وهي عملية تطوير فهم مشترك بين الأفراد، واتخاذ سلوكيات منسقة بينهم. ويعتبر الحوار والسلوك التعاوني عاملين أساسيين في الوصول إلى الرؤية المشتركة. وتأخذ هذه العملية طابعاً عشوائياً وغير رسمي في البداية ولكن في حال تكرار الممارسات المنسقة بين أفراد المجموعة فإن تلك الممارسات يتم مأسستها.

المرحلة الرابعة: المؤسسة (Institutionalizing)

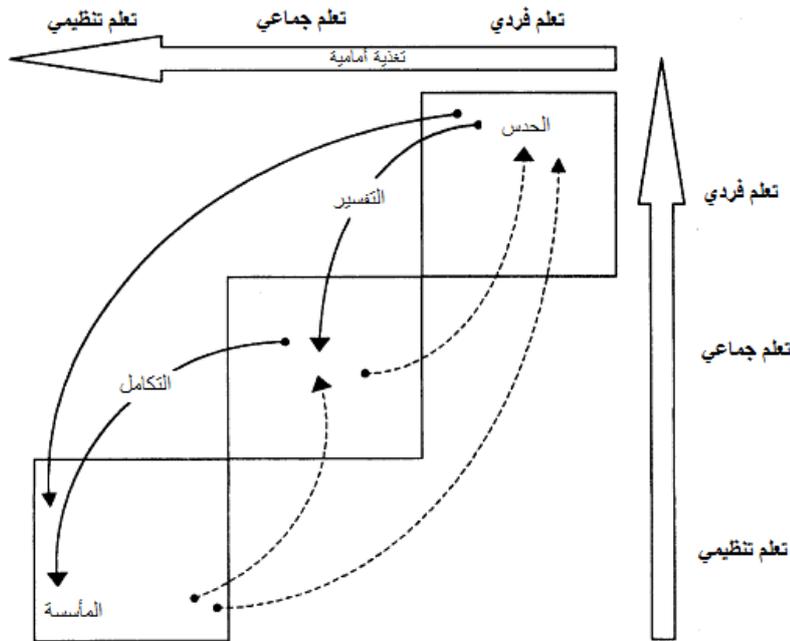
وهي عملية دمج التعلم الذي تم على المستويين الفردي والجماعي في أنظمة وهياكل وإجراءات واستراتيجيات المنظمة. حيث يتم التأكد من تنميط الممارسات والسلوكيات عبر تحديد المهام والأنشطة المطلوب أدائها، وعبر إيجاد آليات تنظيمية تضمن تنفيذ تلك السلوكيات في المنظمة ككل.

ويتضح مما سبق أن تلك المراحل ترتبط بعلاقة تعاقبية كما أنها تمتد على أكثر من مستوى، فعلى المستوى الفردي من النموذج تتم مرحلتى الحدس والتفسير وعلى المستوى الجماعي تحصل عمليتي التفسير والدمج، أما على المستوى التنظيمي فتتم عمليتي الدمج والمأسسة. وبذلك فإن المرحلة الواحدة لا يمكن لها أن تحدث في المستويات الثلاثة كافة، رغم التأثيرات المتداخلة لها.

فالحديث مثلاً قد يتم في سياق جماعي أو تنظيمي لكنه عملية وخاصة فردية تماماً لأن إدراك النماذج والاحتمالات لا يمكن أن يتم إلا من قبل الأفراد أنفسهم فالمنظمات لا تتمتع بالقدرة على الحديث.

كذلك فإن المنظمات لا تقوم بعمليات التفسير التي تنطوي على تطوير رؤى وتبصرات بل الأفراد والمجموعات هم من يقومون بذلك عبر الحوار والتفاعل، وعندها يبدأ التكامل بينهم، بمعنى إيجاد فهم مشترك واتخاذ قرارات وسلوكيات منسقة، يتم تكرارها في حال أثبتت فعاليتها بشكل عفوي ما يلبث أن يأخذ صبغة رسمية عندما تقوم المجموعة بدمج تلك السلوكيات في الأنظمة الموجودة في المنظمة، وبذلك تكون عملية المؤسسة قد أخذت مكانها على هيكل عمليات التعلم التنظيمي.

شكل (5): نموذج 4I للتعلم التنظيمي



المصدر: (Crossan et al., 1999)

يرتبط مصطلح المنظمة المتعلمة بدرجة عالية مع مصطلح التعلم التنظيمي، ويمكن ملاحظة الاستخدام التبادلي لكل من المصطلحين في طيف واسع من الدراسات، الأمر الذي خلق نوعاً من الغموض والجدل المستمر، شغل مساحة ملحوظة من الأدبيات ذات الصلة.

ولذلك سنعمل على تقديم بعض التعريفات الخاصة بالمنظمة المتعلمة أولاً، ثم ننتقل إلى مناقشة الملامح والعناصر البنوية التي تميز هذا المفهوم عن مفهوم التنظيمي.

يعرف Senge (1990) المنظمة المتعلمة بأنها "المنظمة التي يسعى أفرادها إلى توسيع قدراتهم باستمرار لتحقيق النتائج التي يرغبونها فعلاً، وتعمل على ابتكار وتنمية نماذج جديدة للتفكير، وهي المنظمة التي يطلق فيها العنان للطموح الجماعي، وحيث يتعلم أفرادها باستمرار رؤية الأمور من منظور شامل" (P.3).

كما حدد Garvin وزملاؤه (2008) مفهوم المنظمة المتعلمة على أنها "المنظمة التي تتمتع بمهارة إيجاد المعرفة، واكتسابها، ونقلها، وفي تعديل سلوكها بما يعكس المعارف والرؤى".

أما أبو خضير (2007) فقد أشارت إلى أن المنظمة المتعلمة هي "المنظمة التي تضع الخطط والأطر التنظيمية والإستراتيجيات والآليات بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة ومواجهة التحديات، وتحقيق أهدافها بنجاح من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم المستمر والتطوير الذاتي و تبادل التجارب والخبرات داخلياً وخارجياً والتعلم الجماعي والإدارة الفعالة للمعرفة واستخدام التقنية في التعلم وتبادل المعرفة".

وانطلاقاً من هنا، يمكن التفريق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي، حيث يشير Marquardt إلى أن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي هي علاقة احتواء، فالمنظمة المتعلمة تركز على بنية عمليات التعلم، وتعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها من خلال منحهم قدراً من المرونة والحرية في التفكير، وذلك يؤدي إلى زيادة الطموح والعمل على ابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير.

أما التعلم التنظيمي فيركز على كيفية حوث التعلم واكتساب الأفراد للمعارف والمهارات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة وتحقيق تكيفها مع البيئة المتغيرة، وذلك يجعل التعلم التنظيمي عنصراً أساسياً من عناصر بناء المنظمة المتعلمة. (الرشودي، 2007).

في نفس السياق يميز Ortenblad (2001) بين المفهومين من خلال أربعة محاور رئيسية هي:

1. التعلم التنظيمي هو عملية بينما المنظمة المتعلمة هي شكل من أشكال المنظمات.
2. التعلم التنظيمي يتم بشكل طبيعي فالمنظمات تتعلم بشكل مستمر وتلقائي، غير أن المنظمة مطالبة ببناء نظام يضمن استمراريته وفعالته، أما بناء المنظمة المتعلمة فيحتاج إلى تخطيط عال وجهود كبيرة.

3. التعلم التنظيمي هو عملية محددة ومفهومة ويمكن تحقيقه، أما المنظمة المتعلمة فهي صيغة مثالية وغير محددة ومن الصعب الوصول إليها.
4. يغلب على أدبيات التعلم التنظيمي، الجانب الأكاديمي والنظري، بينما تعتبر أدبيات المنظمة المتعلمة ذات توجه عملي يتعلق بطريقة الممارسة والتنفيذ.
- ويمكن عرض النقاط السابقة من خلال الجدول التالي:

الجدول (8): الفرق بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

التعلم التنظيمي	المنظمة المتعلمة
عملية أو نشاط	شكل من أشكال المنظمات
يحدث بشكل مستمر وطبيعي	تحتاج إلى تخطيط عال وجهود كبيرة
مفهوم محدد وقابل للتحقيق	صيغة مثالية وغير محددة
مفهوم يُبحث من منظور أكاديمي غالباً	مفهوم يُبحث من منظور عملي غالباً

المصدر: (Ortenblad, 2001) (معدل)

8 نماذج المنظمة المتعلمة

بدأ الاهتمام ببناء المنظمة المتعلمة بشكل فعلي مع بداية تسعينات القرن الماضي، ولعل الفضل الأكبر في تحقيق الطفرة في الاهتمام بالمنظمة المتعلمة كصيغة تنظيمية مميزة، يعود إلى الباحث Peter Senge الذي افتتح عهداً جديداً في هذا المجال المعرفي من خلاله كتابه الرائد: " The Fifth Discipline: The Art & Practice of Organizational Learning" الذي قدم من خلاله مجموعة من الأبعاد الخاصة بالمنظمة المتعلمة، ثم تلا ذلك جملة من التجارب والمساهمات العلمية التي عملت على تقديم أبعاد أخرى أو مشابهة على شكل نماذج للمنظمات المتعلمة، والتي تعبر في غالبيتها عن الخصائص أو القدرات أو العوامل التنظيمية التي من شأنها أن تسهل وتدعم ممارسة المنظمة للتعلم التنظيمي على نحو استراتيجي مستمر يحقق تحولها التدريجي إلى منظمة متعلمة. وسنناقش فيما يلي أربعة نماذج هامة على نحو مختصر وهي: نموذج Senge، ونموذج Marsick and Watkins، ونموذج Moilanen، ونموذج Marquardt.

أولاً- نموذج (Senge, 1990)

عرف Senge خمسة أبعاد أو مجالات معرفة وممارسة (Disciplines) واعتبر التميز والنجاح في كل منها أساساً لنجاح عملية الانتقال من المنظمة التقليدية نحو المنظمة المتعلمة وذلك من خلال نقل التفكير من رؤية الأجزاء إلى رؤية الكليات، ومن اعتبار الأفراد على أنهم ضعفاء ويعملون برد الفعل إلى اعتبارهم

مشاركين فاعلين في صنع مستقبلهم، ومن حالة الاستجابة للحاضر إلى حالة خلق المستقبل، وفيما يلي شرح لتلك الأبعاد التي يعتبر وجود كل منها حيوي وضروري للأبعاد الأخرى:

1- التفكير النظامي (Systems Thinking)

يعتبر التفكير النظامي حجر الأساس في مدخل Senge للمنظمة المتعلمة، وهو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء، ورؤية العلاقات البيئية التي تربط بين أجزاء المنظمة بدلاً من التركيز على الأجزاء ذاتها.

2- التفوق الشخصي (Personal Mastery)

وهو تعميق واكتشاف رؤيتنا الشخصية باستمرار، وتركيز طاقاتنا، وتطوير قدراتنا على التأني، ورؤية الواقع بموضوعية. وبالتالي فإن التميز الشخصي أبعد مدى من مفهوم المهارات والقدرات مع أنها جزء منه، وهو أبعد من الانفتاح الروحي مع أنه جزء منه. واستبعاداً يمكن النظر إلى ذلك المفهوم على أنه نوع خاص من الكفاءة، والأشخاص الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من التميز الشخصي يعيشون في حالة تعلم دائم.

3- النماذج الذهنية (Mental Models)

وهي النماذج، والافتراضات، والتعميمات، والصور الذهنية، الراسخة بعمق لدى الأفراد، والتي تؤثر في تصوراتهم للعالم وفي تفسيرهم للأحداث من حولهم وفي كيفية التعامل معها. وإذا أرادت المنظمات تطوير القدرات الخاصة بالنماذج الذهنية فإنه يتوجب على الأشخاص تعلم مهارات جديدة وتطوير توجهات جديدة وإجراء تغييرات مؤسسية تدعم عملية التغيير تلك.

4- بناء رؤية مشتركة (Building Shared Vision)

وهو العمل على إيجاد تصورات مشتركة للمستقبل، تعزز الالتزام والمشاركة الحقيقية، وهذا يتحقق من خلال الحوار الذي يدعم تلك الرؤية ويدفع باتجاه تحقيقها. ويرى Senge أنه عندما توجد رؤية حقيقية للمنظمة، فإن الأشخاص يتعلمون ويتفوقون، ليس لأنه توجب عليهم ذلك بل لأنهم يرغبون بذلك، وأن عدداً كبيراً من القادة لديهم رؤية شخصية لا تتم ترجمتها إلى رؤية مشتركة تلهم المنظمة بأكملها، وهنا فإن المنظمة ليست بحاجة إلى "وصفات جاهزة" بل إلى مجموعة متكاملة من المبادئ والممارسات الموجهة.

5- التعلم الفرقي (Team Learning)

وهو العملية التي يتم بموجبها تنظيم، وتطوير قدرات الفريق للوصول إلى النتائج التي يرغب أعضاؤه حقيقة بالوصول إليها.

ويعتمد التعلم الفرقي أساساً على التميز الشخصي وتطوير رؤية مشتركة، ولكن ذلك غير كافي، فالأشخاص بحاجة لأن يكونوا قادرين على العمل مع بعضهم. ويرى Senge أن الفرق هي الوحدات الأساسية في تعلم المنظمات المعاصرة، فعندما تمارس الفرق التعلم مع بعضها فإن ذلك لا يعود إيجاباً على المنظمة فحسب بل إن أعضاء الفريق سيحققون نمواً بسرعة أكبر مما لو تم ذلك في الحالة المعاكسة. ويبدأ التعلك الفرقي بالحوار، وذلك عندما يقوم أفراد الفريق بتعليق الافتراضات الفردية والتفكير كجماعة بشكل حقيقي.

ثانياً- نموذج (Marsick & Watkins, 1993)

قدمت الباحثتان Marsick و Watkins في العام 1993 نموذجاً متكاملًا للمنظمة المتعلمة مكون من سبعة أبعاد رئيسية، وموزعة على مستويين هما مستوى الأفراد ومستوى البناء التنظيمي. وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد (Yang, Watkins, & Marsick, 2004):

أ- أبعاد المنظمة المتعلمة على مستوى الأفراد:

- 1- **التعلم المستمر:** يمثل سعي المنظمة لخلق فرص للتعلم المستمر لجميع الأفراد العاملين فيها.
- 2- **الاستفهام والحوار:** ويعني سعي المنظمة إلى إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع على الحوار والتجربة وطرح الأسئلة، ومراجعة التصرفات.
- 3- **التعلم الفرقي:** ويعكس روح التعاون، والمهارات الجماعية التي يستند إليها الاستخدام الفعال للفرق في المنظمة.
- 4- **التمكين:** ويعني سعي المنظمة إلى إيجاد رؤية جماعية.

ب- أبعاد المنظمة المتعلمة على مستوى البناء التنظيمي:

- 5- **النظم الداعمة:** ويعني سعي المنظمة لبناء نظم تسمح بتحقيق التعلم ومشاركته.
 - 6- **ربط المنظمة:** ويمثل شمولية التفكير والعمل على ربط المنظمة بالبيئتين الداخلية والخارجية.
 - 7- **القيادة الاستراتيجية:** ويتعلق بمدى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمة لجهة استثمار التعلم في إحداث التغيير ودفع المنظمة إلى اتجاهات جديدة
- ويشير Yang وزملاؤه (2004) إلى أن هذا النموذج يختص بأربعة خصائص رئيسية تميزه عن باقي النماذج وهي: وجود تحديد واضح لأبعاد المنظمة المتعلمة، وشمولية الأبعاد لجميع مستويات ممارسة التعلم في المنظمة (أي: المستوى الفردي، والفرقي، والتنظيمي)، وعدم اقتصار النموذج على تحديد أبعاد المنظمة المتعلمة والتي تم تناولها في مختلف الكتابات ذات الصلة، بل العمل على دمجها ضمن إطار يحدد العلاقات بينها، ومناقشة تلك الأبعاد من منظور عملي.

ثالثاً- نموذج (Moilanen, 2005)

قدم Moilanen عام 1996 نموذجاً الأول للمنظمة المتعلمة والذي أطلق عليه اسم "النموذج الماسي للمنظمة المتعلمة" (Learning Organization Diamond Model)، وتكون النموذج آنذاك من مستويين هما : المستوى الفردي، والمستوى التنظيمي، ومن أربعة عناصر وهي: تحديد الهدف، والاستطلاع والاستفهام، والتمكين، والتقييم. وبعد إجراء الدراسات والبحوث وجمع المعلومات الميدانية، أضاف الباحث عنصراً آخر وهو "الدوافع المحركة" كتعبير عن دور القيادة والإدارة في توافر العناصر الباقية وباعتبار الماسة الافتراضية المعبره عن النموذج لها وجهان، تنظيمي، وفردى. يذكر Moilanen أن النموذج يتكون من عشرة عناصر يمكن تمييزها على المستويين الفردي والتنظيمي. وفيما يلي شرح لتلك العناصر:

1- الدوافع المحركة (Driving Forces)

ويقصد بها مدى سعي قيادة المنظمة إلى وضع الهياكل والأنظمة والعمليات التي تساعد الأفراد وتشجعهم على تطوير مهاراتهم في التعلم، وتزِيل العوائق التي من الممكن أن تعترض سبيل الاستفادة من معارفهم وخبراتهم.

2- تحديد الهدف (Finding the Purpose)

ويقصد به مدى وجود رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة، تكون مرتبطة باستراتيجية المنظمة واتجاهاتها، كما تشير إلى ارتباط أهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعلم مهارات وأشياء جديدة.

3- الاستعلام (Questioning)

و يضم عناصر للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تغيير نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي.

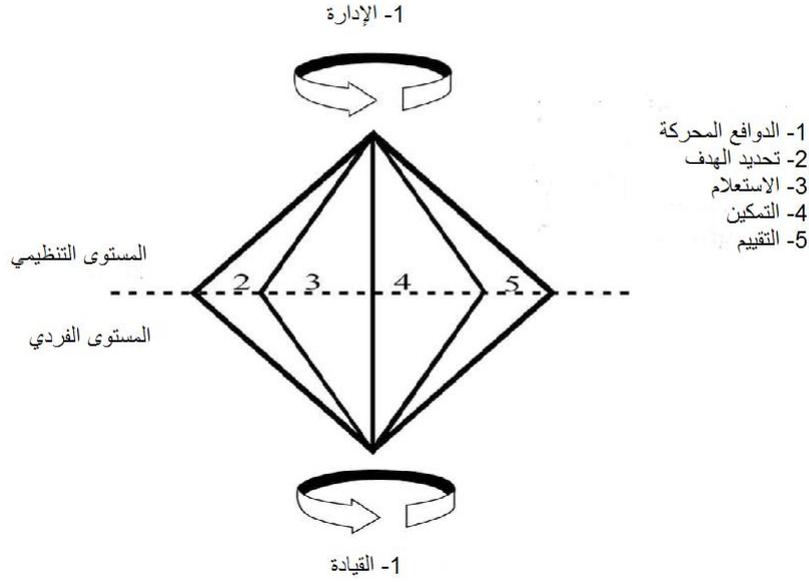
4- التمكين (Empowering)

ويشير إلى مدى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرصاً للتعلم، وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل وكيفية الاستفادة من معارف الأفراد وخبراتهم.

5- التقييم (Evaluating)

ويعني الاهتمام بنتائج التصرفات والأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي، ومدى إفراح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتياً.

الشكل (6): نموذج (Moilanen, 2005) للمنظمة المتعلمة



المصدر: (Moilanen, 2005)

رابعاً- نموذج (Marquardt, 1996)

يتكون هذا النموذج من خمسة أنظمة فرعية ضرورية لتحقيق التعلم التنظيمي والمحافظة على استمراريته، وهي: التعلم، والتنظيم، والأفراد، والمعرفة، والتقنية. وينطلق Marquardt في نموده من أن هذه الأنظمة الفرعية جميعها تعزز عملية التعلم في المنظمة وتتكامل معاً لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة. وفيما يلي شرح لتلك الأنظمة الفرعية (الرشودي، 2007):

1- النظام الفرعي للتعلم

ويتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية متكاملة هي:

- أ- مستويات التعلم: وتشمل المستوى الفردي، والجماعي، والتنظيمي.
- ب- أنماط التعلم: وتشمل التعلم التنبؤي، والتعلم التكيفي، والتعلم التفاعلي.
- ج- المهارات الأساسية للتعلم: وهي التفكير النظمي، والتميز الشخصي، والنماذج الذهنية، والتعلم الفرقي، والرؤية المشتركة، والحوار.

2- النظام الفرعي للتنظيم

ويتضمن الرؤية المشتركة المحفزة نحو تركيز الطاقات من أجل التعلم، والثقافة التي تتضمن نظاماً للقيم المشتركة المشجعة على ممارسة للتعلم، والهيكل التنظيمي الذي يعطي حرية ومرونة في أداء العمل والتواصل بين مختلف الوحدات التنظيمية، و الاستراتيجية وتشمل الخطط اللازمة لدفع التعلم ومنها، حشد التأييد من الإدارة العليا، وخلق مناخ ملائم للتعلم المستمر، إعادة صياغة السياسات التنظيمية والهيكل، وتوفير نظام لمكافأة التعلم الفردي والجماعي.

3- النظام الفرعي للأفراد

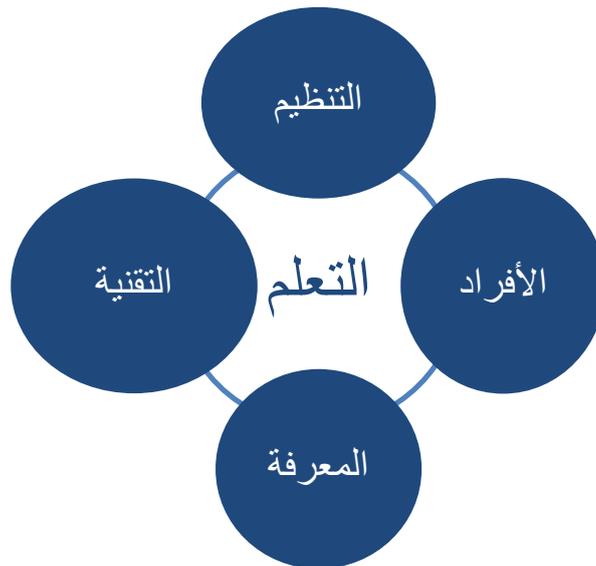
ويركز على الاستثمار الفعال للموارد البشرية من خلال تمكينهم وزيادة قدرتهم على التعلم، ويشمل نظام الأفراد في المنظمة كلاً من: القادة، والمديرين، والموظفين، والمتعاملين مع المنظمة والمجتمع المحيط بها.

4- النظام الفرعي للمعرفة

وتتمثل مهمته في إدارة عمليات المعرفة في المنظمة وهي بحسب Marquardt، الحصول على المعرفة، إيجاد المعرفة، تخزين المعرفة واسترجاعها، نقل المعرفة واستثمارها .

5- النظام الفرعي للتقنية: والذي يتكون من الأجهزة التقنية، والأدوات، والشبكات والأنظمة والهيكل والعمليات، التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة أكبر.

الشكل (7): النظم الفرعية للمنظمة المتعلمة
في نموذج (Marquardt, 1996)



المصدر: (الرشودي، 2007)

خلاصة المبحث الأول

استعرضنا في هذا المبحث المقاربات المتنوعة للتعلم التنظيمي وصولاً إلى تعريفه باعتباره عملية مستمرة، تنطوي على اكتساب المنظمة - بشكل مخطط أو غير مخطط - على معارف جديدة أو تطوير معارف مسبقة وإدارتها، مما يؤدي إلى تغير محتمل في سلوكها.

وفيما يلي تم استعراض أهم العوامل التنظيمية المؤثرة على عملية التعلم التنظيمي متمثلة في القيادة الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، والثقافة السائدة، فضلاً عن حركة العاملين في المنظمة وجملة من العوامل ذات الصلة بالبيئة الخارجية.

كذلك تم تقديم عرض موجز لأنماط التعلم وفق الطروحات المختلفة للباحثين ومن أهمها تصنيفه إلى تعلم أحادي وثنائي وثلاثي الحلقة، وتعلم تكيفي وتوليدي، وتعلم أدنى وأعلى.

كما تم التمييز بين ثلاثة مستويات للتعلم في المنظمة وهي المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي، تتم من خلالها عملية التعلم تبعاً وفق أربعة عمليات رئيسية وهي الحدس والتفسير والتكامل والمأسسة.

وأخيراً تمت مناقشة جملة من أبرز نماذج المنظمة المتعلمة والتي توطر أهم العوامل والقدرات الداعمة لممارسة التعلم في المنظمة على نحو منهجي يحقق استدامة التعلم ويتكامل مع باقي الأنظمة الفرعية في المنظمة.

المبحث الثاني

المرونة الاستراتيجية

مقدمة

شهد العالم في الآونة الأخيرة تحولات جذرية أفضت إلى إعادة تشكيل الكثير من الصناعات ونماذج الأعمال، كما أحدثت تبديلاً جوهرياً في قواعد المنافسة التقليدية لجهة السرعة في تغير بيئة الأعمال وإرساء الإبداع والابتكار ركيزة أساسية للمحافظة على الموقع التنافسي وتحسينه، وهذا ما يعني ضرورة سعي المنظمات إلى تطوير قدرات ومهارات استراتيجية على رأسها المرونة الاستراتيجية بما يسمح لها باستقراء المشهد التنافسي وإجراء تعديل على التوجهات والاهداف التنظيمية بهدف اقتناص الفرص وتحجيم المخاطر والتهديدات.

إن ماسبق دفع الباحثون والممارسون إلى الاهتمام بشكل متنامٍ في مفهوم المرونة الاستراتيجية على الصعيدين التطبيقي والنظري باعتبارها ضرورة ملحة للإبقاء على حيوية المنظمات في خضم واقع بيئي فائق التعقيد والغموض. وفي هذا المبحث، سيتم تقديم عرض موجز لأهم مساهمات ومقاربات الباحثين في هذا المجال من حيث المفهوم والمبررات والأبعاد والمعوقات.

1) مفهوم المرونة الاستراتيجية

درس الباحثون مفهوم المرونة الاستراتيجية وفق مقاربات علمية متنوعة تراوحت بين الإدارة الاستراتيجية، والاقتصاد، ونظرية المنظمة، والتسويق، وإدارة العمليات، والإدارة المالية، وقد قدمت تلك الدراسات نتائج متفاوتة من حيث الدور والأبعاد ومحاور التركيز والأهمية، ولعل التحدي الأبرز الذي يواجه الدارسون في هذا المجال هو عمومية المفهوم واتساع نطاقه وغموض الحدود الفاصلة بينه وبين أنواع أخرى من المرونة مثل المرونة التنظيمية، والمرونة بشكل عام من جهة، وبين مفاهيم إدارية أخرى ذات صلة مثل التكيفية (Adaptability)، والرشاقة التنظيمية (Organizational Agility).

والمرونة بشكل عام كما يحددها معجم Webster هي " القدرة على التجاوب أو التكيف مع أوضاع متغيرة أو جديدة".

أما المرونة الاستراتيجية فيمكن النظر إليها باعتبارها قدرة المنظمة على إجراء التغيير بشكل مخطط والتكيف مع التغيرات البيئية عبر إعادة التفكير بشكل مستمر في كل من الاستراتيجيات الحالية للمنظمة، وتوظيف الموارد، واستراتيجيات الاستثمار (Stockport & Robert, 2009).

و بذلك يمكن تأطير المرونة الاستراتيجية من الناحية المفاهيمية عبر بعدين: الأول يتعلق باختلاف وتنوع استراتيجيات المنظمة، والثاني يعبر عن سرعة تحول المنظمات من استراتيجية ما إلى استراتيجية أخرى (Stockport & Robert, 2009).

كما يحدد Sanchez (1995) المرونة الاستراتيجية في معرض دراسته للمنافسة المرتكزة على المنتج (Product competition) بأنها تعتمد بصورة مشتركة على المرونات المتأصلة في الموارد المتاحة للمنظمة وعلى المرونات التي تمتلكها المنظمة في استثمار تلك الموارد في بدائل سلوكية مختلفة. و كنتيجة لذلك يرى أن المدراء الاستراتيجيين الذين يعملون في بيئة سوقية ديناميكية يواجهون تحدياً مزدوجاً يتمثل أولاً في تحديد حاجة المنظمة من الموارد المرنة والحصول على تلك الموارد القادرة على توفير خيارات استراتيجية مختلفة في إطار سعي المنظمة للتجاوب مع بيئتها التنافسية، وثانياً في تطوير المرونة لجهة تنسيق عملية استثمار تلك الموارد بهدف تعظيم المرونات الخاصة بها.

أما Hitt و Bibaia و Samuel (1998) فقد شددوا على أهمية المرونة الاستراتيجية من خلال الإشارة إلى أنها قد تكون الصفة الأكثر أهمية التي يتوجب أن تكتسبها المنظمات التي تعمل ضمن ما يسموه "المشهد التنافسي الجديد" (New Competitive Landscape)، معرفين مفهومها بأنها: "قدرة المنظمة على المبادرة أو الاستجابة السريعة للشروط التنافسية المتغيرة، وبالتالي تطوير ميزة تنافسية جديدة أو المحافظة على ميزة تنافسية ما".

من جهته ركز Anderson على ربط هذا المفهوم مع كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، حيث رأى المرونة الاستراتيجية بأنها "قدرة المنظمة على إعادة هيكلة نفسها داخلياً وعلاقتها مع البيئة الخارجية بما في ذلك المنافسة الآتية من كل مكان، حتى من خارج حدود الصناعة التي تمارسها المنظمة" (Stockport & Robert, 2009).

كما رأى Evanz (1991) المرونة الاستراتيجية بأنها المصطلح المعاصر لمبدأ كلاسيكي من مبادئ الاستراتيجية، وبأنها تزود المنظمة بالقدرة على تعديل الاستراتيجيات، وأشار إلى أن هذا المفهوم هو مفهوم متعدد الأوجه (Polymorphous) بمعنى أنه ينطوي على تأويلات ومعانٍ متعددة وفق السياق الذي يدرس فيه، ولكنه يؤكد على أن مختلف المقاربات لموضوع المرونة الاستراتيجية تتمحور حول مشكلة واحدة وهي إجراء تغيير في الوسائل المتاحة بهدف الوصول إلى الغايات المطلوبة حالياً أو مستقبلياً.

ومن خلال تحليل العينة السابقة لمفهوم المرونة الاستراتيجية لدى عدد من الباحثين وغيرها، يمكن تحديد عدد من الأبعاد الخاصة به يمكن تلخيصها عبر النقاط الآتية:

1- المرونة الاستراتيجية هي قدرة (Ability) أو كفاءة (Competency) أو خاصية (Attribute) تمتلكها المنظمة.

2- تتعلق المرونة الاستراتيجية بالقدرة على تغيير الاستراتيجية بشكل جذري أو تعديلها، وتوفير بدائل استراتيجية مختلفة بهدف إدارة التعقيد وعدم التأكد الذي يحمله المستقبل، وبممارسة هذه القدرة بشكل فعلي يتحقق للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة.

3- القدرة على التغيير الاستراتيجي يجب أن تترافق بكفاءة عالية من حيث سرعة التكيف وسهولة إتمامه.

4- المرونة الاستراتيجية قد تأخذ شكل المبادرة (التصرف بشكل استباقي)، أو رد الفعل على تغيير في بيئة المنظمة

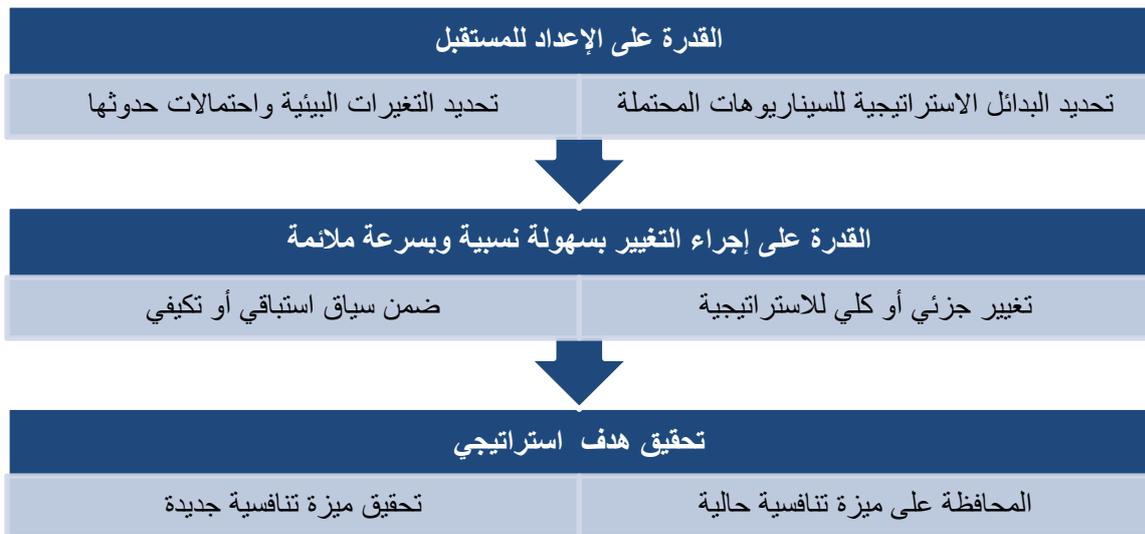
5- المرونة الاستراتيجية مفهوم متعدد الأوجه يُحدد من خلال المنظور الذي يناقش أبعاده ودوره.

ومن هنا يتبنى هذا البحث التعريف التالي للمرونة الاستراتيجية:

المرونة الاستراتيجية هي: "قدرة المنظمة على إجراء تغيير جزئي أو كلي في استراتيجيتها بسهولة نسبية وبسرعة ملائمة، ضمن سياق استباقي أو تكيفي مع التغييرات الحاصلة في بيئتها الداخلية و/أو الخارجية، بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛ وذلك من خلال تطوير قدرتها على استقراء التغييرات البيئية واحتمالات حدوثها وإعداد البدائل الاستراتيجية المناسبة للسيناريوهات المختلفة.

ويمكن توضيح أبعاد ومكونات هذا التعريف عبر الشكل التالي:

الشكل (8): مكونات تعريف البحث للمرونة الاستراتيجية



المصدر: إعداد الباحث

2) مبررات الحاجة إلى المرونة الاستراتيجية

أشار العديد من الباحثين إلى نشوء واقع تناقسي جديد مع بداية القرن الحادي والعشرين فرض على المنظمات على اختلافها أن تعمل على تأمين استراتيجياتها التنافسية من خلال اكتساب القدرة على التكيف مع متغيرات هذا الواقع، ويشير Hitt وزملاؤه (1998) إلى أن الملامح الجديد للمنافسة بين المنظمات ما هي إلا محصلة لثنائية من العوامل الاستراتيجية: **الثورة التقنية والعولمة المتزايدة**، والتي دفعت بيئة الأعمال باتجاه جديد تميز بمايلي:

- 1- ظهور أسواق ذات شدة عالية في المنافسة (Hypercompetition) (بما في ذلك التصعيد السريع في المنافسة، وغلبة المناورات الاستراتيجية).
 - 2- التركيز المكثف على عوامل السعر والجودة وتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم.
 - 3- الاهتمام المتزايد بالإبداع (على صعيدي التقنيات، والمنتجات والخدمات).
 - 4- تبدل أدوار العاملين وتوقعاتهم.
- فضلاً عن ذلك فإن المدى الزمني للممارسات الاستراتيجية أصبح أقصر، ما يعني أن المنظمات باتت تعيش اليوم ضمن بيئات قلقة تولد نوعاً من الاضطراب واختلال التوازن وعدم التأكد الدائم. ويمكن إجمال الدور الذي لعبته تلك الثنائية في صناعة تلك التحولات الأساسية وأهمية بناء المنظمات لقدرة المرونة الاستراتيجية لمواجهة التحديات المرافقة فيما يلي:

أولاً- الثورة التقنية

لعبت التغيرات الهائلة في مجال تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات دوراً فاصلاً في النشاط العام لمعظم القطاعات التجارية في العالم، بل شكلت بحد ذاتها سلسلة متنامية من الصناعات و المجالات التسويقية على المستويين الخدمي و السلعي، كما أنها سرعت وتيرة التجديد والإبداع لدى المنظمات. وتتميز الثورة التقنية التي بدأت في بداية سبعينات القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية وامتدت بعد ذلك إلى أوروبا و آسيا بعدد من الخصائص من أهمها:

- 1- السرعة المتزايدة في معدلات التطور التكنولوجي وانتشار التقنية.
- 2- الإنتاج المكثف للمعرفة واستخدامها وظهور مايسمى بعصر المعلومات.
- 3- أدت التغيرات التقنية إلى تقليل المدة الزمنية لدورة حياة المنتجات، كما أصبحت براءات الاختراع أقل فعالية في حماية التقنيات الجديدة.
- 4- السرعة العالية في تطوير المنتجات الجديدة ونقلها إلى الأسواق.
- 5- التكنولوجيا الحديثة عززت من قدرة المنظمات على تقديم منتجات وخدمات موجهة بشكل مخصص لمختلف العملاء وذلك بسرعة وكفاءة عالية.

ثانياً- العولمة المتنامية

أنتجت العولمة والعلاقات العابرة للحدود (Cross-border Relationships) عدداً هائلاً من الشركات متعددة الجنسيات (Multinational Firms)، كما أنها تركت أثراً واضحاً على الشركات العاملة في الأسواق المحلية.

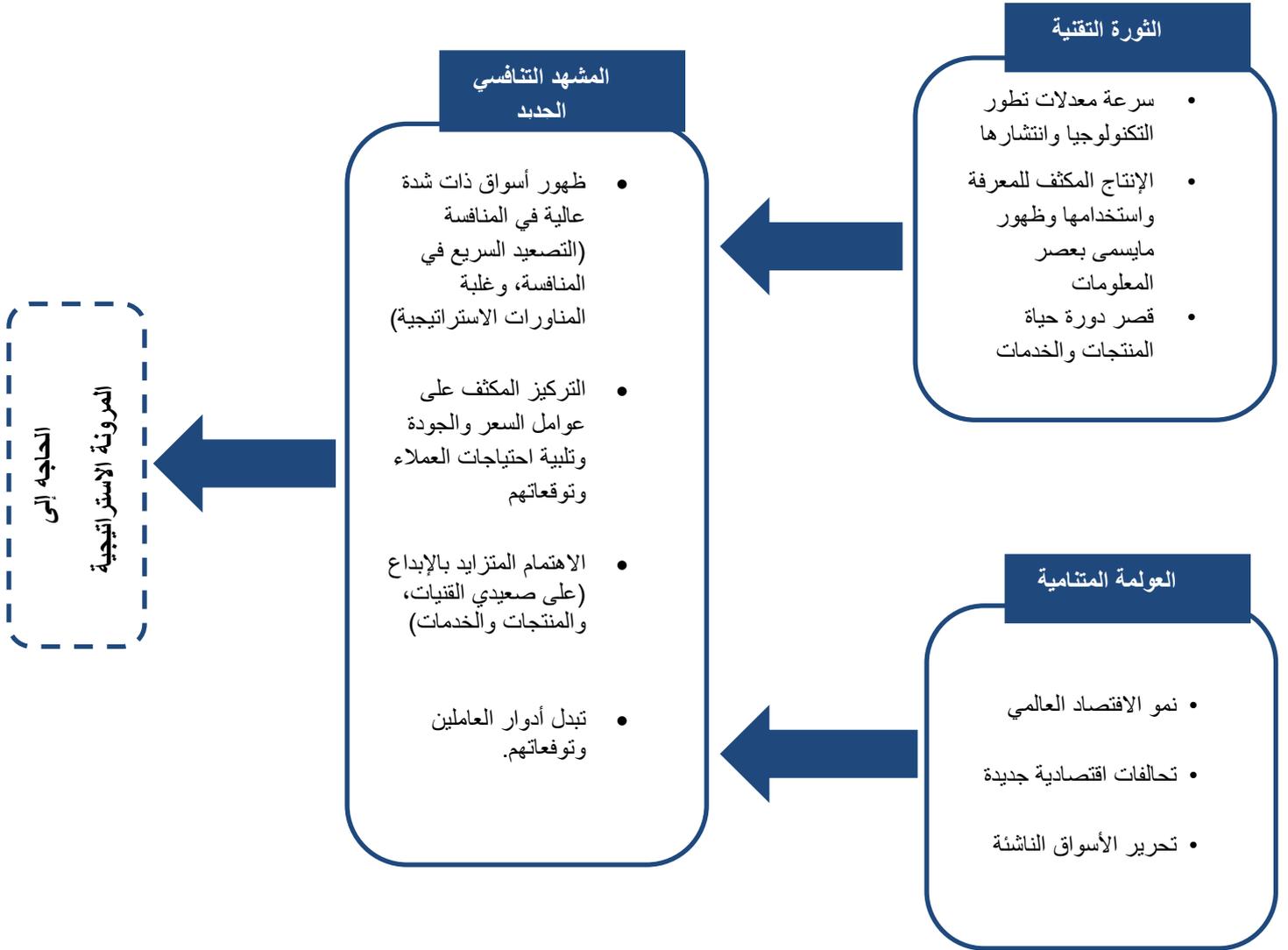
من جهة أخرى، فإن الأنشطة الاستثمارية في الأسواق العالمية لم تعد اليوم حكراً على الشركات التجارية الكبيرة، بل إن التكنولوجيا الحديثة أفسحت المجال أمام المنظمات الصغيرة لتصبح لاعباً في تلك الأسواق مستخدمة الفضاءات الإلكترونية وأساليب التواصل المتقدمة في عمليات التسويق والبيع على سبيل المثال. وفي الواقع فإن ظاهرة العولمة تشكلت إلى حد كبير بفعل النمو الذي شهده الاقتصاد العالمي وكذلك الانفتاح المتحقق بين الأسواق المحلية والشركات الأجنبية.

ولأن الاقتصاد غالباً ما يفضي إلى إحداث تغييرات على المستوى السياسي، فقد دفع التطور الاقتصادي العالمي عجلة السياسة العالمية نحو صياغة قواعد جديدة للعمل تسمح وتشجع على مزيد من التطور والنمو الاقتصادي. من هنا يمكن ملاحظة تلك القواعد الجديدة على شكل اتفاقيات للتجارة الحرة (كاتفاقية GATT واتفاقية NAFTA) سهلت آلية ولوج الشركات إلى السوق العالمية عبر التحالفات الاستراتيجية أو الاستحواذ على شركات تعمل في الأسواق المحلية، الأمر الذي من شأنه أن يخلق فرصاً استثمارية متنوعة يقابلها تحديات عديدة ومعقدة.

ومن هنا نخلص إلى أن السمات والخصائص السابقة لثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والنمو الملحوظ والمطرّد لظاهرة العولمة، قد ساهما في إعادة تشكيل الواقع التنافسي في الأسواق المحلية والعالمية، مما خلق أولوية قصوى لدى منظمات القطاعين العام والخاص تمثلت في ضرورة إعادة التفكير في واقعها وبشكل متجدد وإجراء إعادة تموضع استراتيجي دائم بحسب التغييرات الحاصلة في بيئة المنظمة، وهذا ما يحقّقه اكتساب المنظمات للمرونة الاستراتيجية التي تمكنها من إدارة التغييرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، مستفيدة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في استثمار الأصول المعرفية وبناء نظام تعلم شامل يدعم سعيها لتحقيق المرونة في الأداء.

يوضح الشكل التالي العلاقة بين أبعاد الثورة التقنية والعولمة، وخصائص المشهد التنافسي الجديد، والمرونة الاستراتيجية:

الشكل (9): مبررات الحاجة إلى المرونة الاستراتيجية



المصدر: (Hitt et al. 1998)

3) القدرات الداعمة للمرونة الاستراتيجية

تتطلب عملية تطوير القدرات المحورية (Core Competences) في المنظمات، نظاماً متكاملًا يضمن التفاعل المطلوب والاستثمار الأمثل للموارد التنظيمية (Najmaei & Sadeghinejad, 2009)، وبما أن المرونة الاستراتيجية هي إحدى أهم تلك القدرات، فإن بنائها وتطويرها على نحو مستمر ومتسق مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، هما دالة لنظام ديناميكي يركز هيكله على عدة مكونات متداخلة تمثل العوامل الحرجة لنجاحه.

وفي هذا الصدد قدم Hitt وزملاؤه (1998) نموذجاً ذو ستة أبعاد (سلوكيات) تساهم بشكل مباشر وغير مباشر في تحقيق المنظمة للمرونة الاستراتيجية وهي:

أولاً- ممارسة القيادة الاستراتيجية

القادة الاستراتيجيون هم صانعو القرار الرئيسيون على مستوى المنظمة، وبالتالي تترتب عليهم المسؤولية الكبرى في صياغة التوجه العام لها، وتحديد درجة المرونة في الأداء الاستراتيجي، وذلك من خلال دورهم في خلق رؤية مشتركة للمنظمة وقيادة الأفراد نحو تحقيقها، وتطوير القدرات المحورية والموارد البشرية، وبناء ثقافة داعمة للتعلم والإبداع، فضلاً عن مسؤوليتهم في إدارة التغيير وتحويل المنظمة بشكل مستمر نحو الأفضل.

ويرى بعض الباحثين قدرة القيادات الإدارية على ممارسة التفكير الاستراتيجي من خلال محددات عديدة تساهم في تعزيز مرونة منظماتهم، وعلى رأسها مهارة الاختيار الاستراتيجي، والحساسية العالية للمتغيرات الداخلية والخارجية، ومواكبة عولمة الفكر الإداري، وإدراك الأبعاد الحرجة والحيوية في حياة المنظمة (المغربي، 2001، ص45).

وفي هذا السياق، يؤكد Herrman و Nadkarni (2010) أن الخصائص الشخصية للمدير العام التنفيذي تحديداً تملك تأثيراً على مدى مرونة المنظمة من خلال الدراسة التي أجريت على عينة من الشركات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم تحديد خمس سمات نفسية مؤثرة وهي:

1- يقظة الضمير (Conscientiousness)

والتي تعكس درجة التزام الفرد بالقواعد والقوانين الموجودة، وكذلك الحاجة إلى الإنجاز عبر السعي إلى الإمساك بزمام الأمور وممارسة نوع من الرقابة الحثيثة بهدف التأكد من تحقيق النتائج المرجوة.

وتؤثر هذه السمة على مرونة الشركة بشكل سلبي، فالأفراد الملتزمون بإجراءات العمل القائمة إلى درجة كبيرة، يميلون إلى مقاومة التغيير، وتخفيض درجة عدم التأكد عبر تمركز غالبية القرارات

لديهم، الأمر الذي من شأنه أن يعطل سيرورة التجديد ويحجب العديد من البدائل التي تبدي تبايناً مع المكونات الحالية لأي استراتيجية أو سياسة أو إجراء.

2- الثبات الانفعالي (Emotional Stability)

ويتضمن القدرة على السيطرة على المشاعر والانفعالات وخلق التوازن النفسي المطلوب في ظل الأوضاع المتغيرة.

هذه السمة تؤثر على المرونة الاستراتيجية من خلال قدرة القادة أصحاب الثبات الانفعالي على التكيف المستمر مع مختلف الظروف والشروط، وإجراء عمليات التحليل والتركيب واتخاذ القرارات ضمن بيئة عمل معقدة ومتحركة.

3- قبول الآخر (Agreeableness)

ويمثل نزوع الفرد لأن يكون متجنباً للخلافات، ومتعاطفاً، ولبقاً، ومتعاوناً، وواثقاً بالآخرين. وفي الحقيقة يبدو الدور الذي تؤديه هذه السمة في تحقيق التغيير غامضاً، وذلك في ظل وجود منظورين متضادين لهذا الدور. فمن جهة، يشجع قبول الإداري للموظفين على المزيد من الإبداع والمخاطرة وبالتالي الدفع باتجاه تعزيز المرونة في الأداء بفعل الانفتاح والتعاون والدعم الذي يقدمه. ومن جهة أخرى فإن الإفراط في التأكيد على قبول الآخرين قد يدفع الإداري إلى التركيز على انطباعات الموظفين وآرائهم حياله، فضلاً عن سعيه الشديد إلى تجنب الخلافات المحتملة بأي ثمن. وهذا يعني احتمالية تشكل نوع من التحيز والانتقائية في إدراك وتفسير المواقف والأفكار، مما يعيق تطوير المرونة الاستراتيجية التي تتطلب تقيماً موضوعياً للمعلومات تمكن من التفاعل الصحيح مع الإشارات المختلفة التي تحملها تلك المعلومات. وهنا يشير Nadkarni و Herrman إلى أن درجة متوسطة من قبول الآخرين من المفترض أن تحقق التوازن المطلوب لتعزيز مستوى المرونة في الأداء.

4- الانفتاح الاجتماعي (Extraversion)

ويرتبط بكل من اجتماعية الفرد وقدرته على التعبير عن الذات، حيث يميل القادة المتمتعون بتلك السمة إلى أخذ المبادرة عند الاجتماع مع الآخرين، وطرح مواضيع مختلفة للنقاش، وتعريف الحضور إلى بعضهم البعض، وبناء شبكات تواصل واسعة مع مختلف الأطراف. وتمكن تلك الممارسات القيادي من التواصل الفعال مع الآخرين وتحفيزهم نحو التغيير، كذلك فإن الصلات الاجتماعية مع أطراف داخل المنظمة وخارجها، تساهم في توفير معلومات متنوعة ورؤى متعددة للقيادي تخفف من درجة التحيز في القرارات وتوسع آفاق البدائل المتاحة مما يدعم مرونة صانع القرار في التحليل والتصريف.

5- الانفتاح على التجارب (Openness To Experience)

وتعبر عن درجة الفضول الفكري لدى الفرد وانفتاحه على الأفكار والمحفزات الجديدة وتقديره للأساليب المختلفة في التفكير.

يمتلك أصحاب هذه السمة غالباً، إرادة قوية للتغيير، وقدرة كبيرة على تفهم الآخرين، وتقبل عالي للمخاطرة، وبذلك فإن هذه السمة لدى القيادي تساعد على تحقيق المرونة للمنظمة من خلال تقبل مبدأ التغيير أولاً ورفض النماذج الذهنية الساكنة وإتاحة الفرصة أمام المقاربات والتجارب الجديدة للاستفادة منها في التكيف مع التطورات البيئية المتسارعة.

ثانياً- تطوير القدرات المحورية الديناميكية

تحتاج المنظمات العاملة في بيئة مضطربة إلى بناء منظومة فريدة من الموارد والمهارات والقدرات التنظيمية، تمكنها من خلق ميزة تنافسية، وغالباً ما يطلق على تلك المنظومة اسم "القدرات (أو الكفاءات) المحورية". ومن هنا فإن الطبيعة القلقة والمتغيرة لبيئة الأعمال تستوجب من المنظمات المبادرة إلى إجراء تطوير وصقل لقدراتها وبشكل منهجي ومستمر، عبر المعارف والخبرات المتراكمة لديها (التعلم التنظيمي)، بهدف خلق بدائل استراتيجية تضمن تحقيق النمو المطرد.

ومن الناحية المبدئية، تلعب القدرات الجوهرية دوراً مضاعفاً في سياق سعي المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية يتمثل في إبقاء المنظمة مرنة وقادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة في البيئة المحيطة، وفي قدرة المنظمة جزئياً على إعادة تشكيل تلك البيئة من خلال خلق فرص استثمارية جديدة سواء عن طريق ابتكار منتجات جديدة أو عبر اكتشاف أو خلق أسواق جديدة تستطيع المنظمة المنافسة ضمنها بفاعلية.

ثالثاً- تخطيط الموارد البشرية وتطويرها

لطالما اعتبر الباحثون والممارسون الإداريون أن المورد البشري هو جوهر نجاح أي نظام على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي، ولهذا فإن سعي قادة المنظمات لتحقيق المرونة الاستراتيجية لا بد أن يوجه نحو تطوير أعضاء المنظمة من حيث المهارات والكفاءات التي يمتلكونها مما يشكل مدخلاً لبناء القدرات الجوهرية الديناميكية ويساهم في تحقيق التعلم التنظيمي، وكذلك نحو تخطيط القوى العاملة كماً ونوعاً، حيث يشير Hitt et al إلى أن بعض المنظمات تحاول بناء مرونتها الاستراتيجية عبر استثمار الموارد البشرية لديها في مجالات العمل الأكثر حيوية (أي القدرات الجوهرية)، وبالمقابل يتم تنفيذ باقي الأنشطة إما عن طريق التعاقد مع شركات أخرى أو عبر تعيين موظفين مؤقتين.

وهنا تجدر الملاحظة بأنه على الرغم من أن هذا الأسلوب يحقق انخفاضاً في تكلفة القوة العاملة ويوفر للمنظمة مرونة عالية في الأداء، إلا أنه في المقابل ينطوي على عوائد سلبية كبيرة كانخفاض الدافعية

والالتزام والإنتاجية لدى الأفراد فضلاً عن احتمال إفقاد المنظمة لمرونتها، ذلك أنها ستواجه نقصاً في القدرات والكفاءات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب كما أنها ستفقد جزءاً من سيطرتها على الأنشطة والوظائف التي قامت بالتعاقد عليها.

رابعاً- الاستخدام الفعال للتكنولوجيا الحديثة

تطورت التكنولوجيا خلال العقود الماضية في مجالات عدة، ولعل أبرز تلك المجالات: قطاعي المعلومات والتصنيع.

حيث حولت التقنيات الحديثة المفهوم الاقتصادي للتصنيع، وساعدت على تطوير القدرة على تقديم منتجات متنوعة ومخصصة عبر الاستفادة من اقتصاديات المجال .

ومن أهم التقنيات الداعمة لتحقيق المرونة الاستراتيجية: التصنيع المتكامل حاسوبياً (Computer Integrated Systems)، ونظم التصنيع المرنة (Flexible Manufacturing Systems)، والتصنيع والتصميم بمساعدة الحاسب (Computer Aided-Manufacturing/Design) (أبو الفتوح، 2002، ص225). هذه التقنيات، وعلى اختلاف مجال عملها، ساعدت المنظمات على تعديل وتنويع استراتيجياتها (تحقيق المرونة الاستراتيجية)، من خلال توفير القدرة على تصميم وإنتاج وتسويق طيف واسع من المنتجات في وقت واحد وبتكلفة منخفضة.

أما بالنسبة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فهي توفر دعماً لمرونة المنظمة من خلال العديد من الحلول التقنية التي تسمح ببناء نظم معلومات وظيفية واستراتيجية تسهل التنسيق بين الموارد في المنظمة وتدعم عملية صنع القرار في الوقت الملائم، وكذلك الحلول التي تؤمن قنوات اتصال إلكتروني بين المنظمة ومختلف الأطراف ذات المصلحة وبشكل أساسي الموردين والوكلاء والزبائن، وبذلك فهي تساعد على تخطي الحدود المكانية وتحقق كفاءة عالية في تدفق البيانات والمعلومات بين الأطراف وضمن المنظمة الواحدة، مما يعني القدرة على العمل ضمن الأسواق العالمية وعبر الفضاء الإلكتروني بمرونة أكبر، وعبر بدائل متعددة.

خامساً- ممارسة استراتيجيات ناجحة

ركز Hitt وزملاؤه على استراتيجيتين من شأنهما أن تدعم الوصول إلى المرونة الاستراتيجية وتحقيق ميزة تنافسية على المدى الزمني الطويل: الأولى هي الاستثمار في الأسواق العالمية، والتي تتيح للشركات الاستفادة من الفرص الموجودة في تلك الأسواق على اتساع نطاقها وتنوع احتياجاتها، وتدفعها للعمل على تحقيق أعلى تعاضد ممكن بين أنشطة وعمليات وموارد فروعها أو شركاتها العاملة في أكثر من قطاع أو منطقة، وهذا يعني امتلاك الشركة لطيف أوسع من الخيارات الاستثمارية، وقدرة أكبر على تحقيق عوائد إضافية تدعم توجهاتها التوسعية أفقياً وعمودياً.

وفي هذا الصدد، يؤكد Lee و Makhija أن الاستثمارات الدولية بإمكانها أن تؤدي دوراً استراتيجياً داعماً لقدرتها على التفاعل السريع مع التبدلات الطارئة على الأسواق المحلية والدولية من خلال تحويل مبيعاتها من الأسواق التي تشهد تدهوراً إلى الأسواق الأكثر ربحية، كما أن المنظمات التي تملك مراكز إنتاج في أكثر من دولة بإمكانها الحد من التأثيرات المعاكسة لتغيير الظروف المحيطة كتقلب أسعار الصرف أو ارتفاع كلفة العمالة أو ازدياد المخاطر السياسية في إحدى الدول التي تعمل فيها، عبر نقل مراكز عملياتها إلى دولة أو منطقة أخرى (Lee & Makhija, 2009).

ويقدم الباحثان من خلال الدراسة التي أجريت على عينة من الشركات الكورية بين عامي 1996 و 1998، دليلاً عملياً على أن الشركات التي دخلت إلى الأسواق الدولية عبر تصدير المنتجات أو البيع المباشر في تلك الأسواق، استفادت من تلك الاستراتيجيات في تحقيق مرونة في الأداء وذلك في ظل التدهور الاقتصادي في تلك الفترة، مقارنة بالشركات التي لا تمتلك استراتيجيات عالمية.

أما الاستراتيجية الثانية فهي **الدخول في استراتيجيات تعاونية**، كالتحالفات الاستراتيجية والمشروعات المشتركة، والتي تحقق مزايا عديدة للشركات المنخرطة في هكذا استراتيجيات ومنها الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير، وتوزيع تكاليف البحوث والتطوير، ومشاركة المخاطر والعوائد، وكذلك إتاحة فرصة الدخول إلى الأسواق الدولية واستثمار القوة السوقية لإحدى الشركتين في سوق ما والاستفادة من خبرات تلك الشركات في أسواق محددة أو تكنولوجيا ما، علاوة على تحقيق تشاركية في الموارد التي تمتلكها الشركات المتعاونة (المغربي، 2001، ص172)، ما يزيد من احتمالية تطوير قوة الشركة وموقعها في السوق المحلي أو الدولي، وتحسين مستوى المرونة الاستراتيجية لديها.

سادساً- تطوير هيكل تنظيمي جديد وثقافة تنظيمية جديدة

تتبنى المنظمات التقليدية هيكلاً عمودياً وهرمية شديدة تحكم علاقة الوحدات التنظيمية مع بعضها، هذه الهياكل تؤدي بشكل عام إلى بطء في ديناميكية صنع القرارات وتنفيذها على مستوى المنظمة، كما أنها تشكل إلى حد ما عائقاً أمام السلوك الإبداعي للمنظمة.

ولهذا بدأت المنظمات بتطوير هياكل تنظيمية أكثر تسطحاً وأفقيةً بهدف إنتاج تدفق أفضل للمعلومات وتبادل أكثر كفاءة للخبرات والمعارف عبر المنظمة، وتحسين مستوى الإبداع، وكذلك تسريع وتيرة تحركاتها الاستراتيجية.

وفي نفس السياق، أدركت المنظمات بعد التجارب الإدارية الطويلة، أن المدخل الأساس لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة هو تقديم منتجات وخدمات جديدة إلى الأسواق وبشكل مستمر، اعتماداً على ماتملكه من مهارات ومعارف، الأمر الذي يتطلب منها بناء ثقافة تشجع وتدعم كلاً من الإبداع والتعلم على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية.

والتعلم التنظيمي كعملية منتجة للمعرفة ومرتبطة بالإبداع التنظيمي (Salim & Sulaiman, 2011) ، باستطاعته أن يساعد المنظمة على تطوير إدراك ذاتها والبيئة التي تؤثر وتتأثر بها، كما أنه يسمح باستثمار تلك المعرفة لبناء أو تعديل الموارد والمهارات والقدرات المحورية، وهذا كله من شأنه أن يسهل حركية المنظمة من المنظور الاستراتيجي ويسمح لها بالتأقلم مع الأوضاع التنافسية الجديدة أو أخذ مبادرات ترمي إلى التوسع والنمو.

4) دورة المرونة الاستراتيجية

تحتاج المنظمات التي تخطط لأن تصبح منظمة مرنة استراتيجياً، أن تحدد إطار عمل أو نموذجاً ناظماً لعمليات المرونة الاستراتيجية لديها، بحيث يصبح نظاماً فرعياً يتكامل مع باقي الأنظمة الفرعية، ويضمن فهماً مشتركاً وممارسات منتظمة لدى الإداريين والأفراد للمرونة وكيفية تطويرها على نحو مستمر ومتجدد.

ووفقاً لـ Rynor (2001) يتكون إطار العمل الخاص بالمرونة الاستراتيجية من أربع مراحل (أو عمليات) هي:

أولاً- استقراء المستقبل (Anticipate)

تتضمن هذه المرحلة، تحديد العوامل والعناصر التي تؤدي إلى حدوث تغيرات في بيئة المنظمة، وكذلك الاحتمالات المتوقعة لها، ثم تطوير مجموعة من السيناريوهات محتملة التحقق خلال مدى زمني محدد، وبناء على معايير محددة تتعلق بالصناعة والمنظمة نفسها، بحيث تصبح تلك السيناريوهات بمثابة علامات داعمة تساعد صانعي القرار في إلقاء الضوء على المستقبل بدلاً من التنبؤ به بدقة.

ثانياً- بناء الاستراتيجيات (Formulate)

تنطوي المرحلة الثانية على صياغة الاستراتيجيات المثلى لمواجهة كل سيناريو من السيناريوهات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، وذلك عبر اتباع التقنيات والأدوات والمنهجيات التي تُستخدم بشكل تقليدي أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي، ولكن بطبيعة الحال فإن هذه المرحلة تتطلب من صانع القرار الاستراتيجي جهوداً مضاعفة عن تلك الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي التقليدي كونها تتضمن صياغة مجموعة من الاستراتيجيات بدلاً من استراتيجية واحدة فضلاً عن إجراء تحليل يحدد النقاط المشتركة ونقاط الاختلاف بين تلك الاستراتيجيات بهدف المفاضلة بينها وتحديد ما يسميه Rynor بالعناصر المحورية (الأساسية) (Core Elements)، والعناصر الطرفية (المحتملة) (Contingent Elements) .

حيث يعرف الأولى بأنها المبادرات التي تنطبق على جميع السيناريوهات المحددة، وبالتالي فهي تشكل جزءاً من أي استراتيجية قد تنفذها المنظمة لمواجهة أي من الاحتمالات المستقبلية المتوقعة. أما الثانية، فهي تلك المبادرات الخاصة باستراتيجية محددة والتي يرتبط تنفيذها فقط في حال حدوث سيناريو ما. وبشكل مختصر فإن هذه العملية تنتهي بصياغة استراتيجية محورية (أساسية)، واستراتيجيات مرتبطة بشروط ومتغيرات بيئية محددة محتملة الحدوث.

ثالثاً- الحصول على الموارد (Accumulate)

بعد أن يتم تحديد كل من العناصر المحورية والعناصر المحتملة في السيناريوهات المستقبلية، تبدأ مرحلة اتخاذ القرارات المتعلقة بنوعين من الاستثمارات: الأول، يتعلق بالأصول التي يجب امتلاكها من أجل تنفيذ الاستراتيجية المحورية، وبما أن هذه العناصر مرتبطة بتحقيق أي احتمال مستقبلي، فإن الاستثمار في الأصول ذات الصلة، هو استثمار خالٍ من المخاطرة تقريباً.

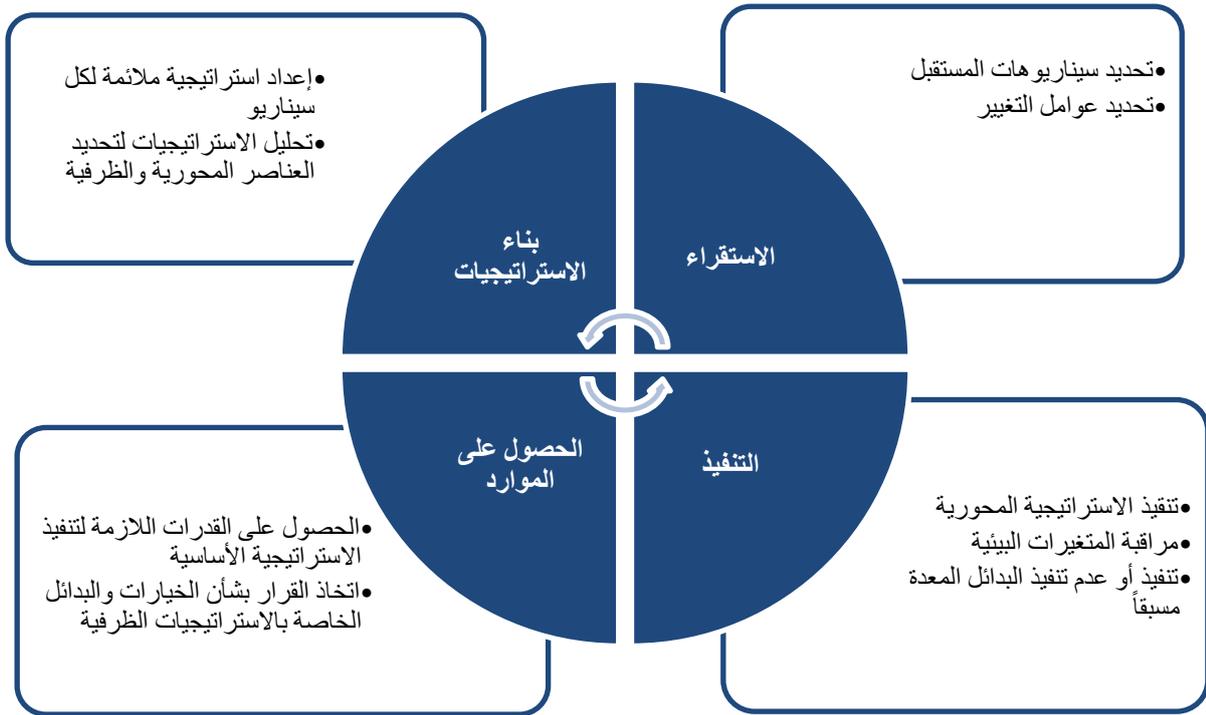
أما النوع الثاني من القرارات الاستثمارية، فهو الاستثمار في الخيارات أو البدائل الحقيقية (Real Options) المرتبطة بالأصول اللازمة لتنفيذ العناصر الخاصة بالاستراتيجيات الظرفية. وهنا يجري Rynor إسقاطاً موضوعياً لمفهوم الخيارات الحقيقية ضمن الأسواق المالية، على المرونة الاستراتيجية، حيث ترتبط قيمة عقود الخيارات المالية بالأصل المالي، وهي تتضمن إعطاء المستثمر الحق، وليس الإلزام، بشراء الأصل المالي بسعر محدد مسبقاً وخلال فترة زمنية محددة بحسب سعر الأصل.

وبصورة مشابهة، فإن الخيارات الحقيقية (ضمن مفهوم المرونة الاستراتيجية)، ترتبط قيمتها بحالة السوق، والعوامل التنافسية فيه، وهي تتضمن إعطاء الحق (أو الخيار) للمنظمة، وليس الإلزام، لجهة زيادة استثماراتها في أحد العناصر الطارئة والمتعلقة بدعم تنفيذ إحدى السيناريوهات المحتملة. حيث يؤكد Rynor أن هذه الاستثمارات تلعب دور "التأمين على الاستراتيجية" (Strategy Insurance)، فهي بمثابة تحوط (Hedge) في مواجهة التقلبات الاستراتيجية التي قد يشهدها السوق في المستقبل.

رابعاً- التنفيذ (Operate)

تشتمل هذه المرحلة على ثلاثة عناصر هي: البدء بتنفيذ الاستراتيجية المحورية، وقيام المنظمة بمتابعة ومراقبة عناصر البيئتين الداخلية والخارجية كالمغيرات التنافسية، والقوانين الناظمة، وسلوك الزبائن وأداء العاملين وغيرها من العوامل ذات التأثير على أنشطة المنظمة، وأخيراً، تنفيذ أو ترك الخيارات والبدائل الاستراتيجية التي قامت المنظمة بإعدادها بشكل مسبق تبعاً للمستجدات البيئية.

الشكل (10): إطار عمل المرونة الاستراتيجية



المصدر: (Rynor, 2001)

(5) النماذج الإدراكية والمرونة الاستراتيجية

تتأثر عملية صنع القرار بشكل مباشر بالنموذج الإدراكي لمتخذ القرار، أي بالطريقة التي يعالج من خلالها متخذ القرار المعلومات المتوافرة لديه (النمط الإدراكي Cognitive Style) وكذلك المعتقدات والقناعات التي يؤمن بها (المحتوى الإدراكي Cognitive Content) (Compe & Greenly, 2004). ويشير Dean و Sharfman (1997) إلى أن النماذج الإدراكية للأفراد تشكل محددًا للطريقة التي يفسرون وفقها المواقف التي يتعاملون معها وكذلك طبيعة استجاباتهم لتلك المواقف مؤكدين على أهمية ومحورية عملية معالجة المعلومات في إنتاج بدائل مختلفة للقرار بهدف تحقيق المرونة الاستراتيجية، وبذلك يؤثر النموذج الإدراكي على قدرة المرونة الاستراتيجية عبر تحديد نطاق التفكير لدى صناع القرار وحجب بعض الحلول الإبداعية.

وفي هذا السياق يقدم Compe و Greenly (2004) نموذجاً جديداً يدمج بين النماذج الإدراكية للاستراتيجية (Cognitive Models of Strategy) ومختلف أنماط المرونة الاستراتيجية كما يحددها Evans وهي:

1- قيادة التغيير عبر نماذج استباقية من المرونة الاستراتيجية (Pre-emptive Forms)

2- مجارة التغيير عبر نماذج وقائية (Protective Forms)

3- اقتناص المبادرة للتغيير عبر نماذج استثمارية (Exploitive Forms)

4- تصحيح الأخطاء عبر نماذج تصحيحية (Corrective Forms)

حيث تتضمن هذه الأنماط الأربعة للمرونة على أربعة أبعاد رئيسية: بعدين زمنيين بالنسبة لعملية التغيير (أي تغيير سابق وتغيير لاحق) وبعدين تنافسيين (أي البعد الهجومي والبعد الدفاعي). وقد استفاد منها الباحثان في تحليل العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والمعتقدات الخاصة بكل نموذج إدراكي تم تحديده. وفي المقابل تم تعريف أربعة نماذج إدراكية للاستراتيجية، بناء على المعتقدات المتصلة بعوامل عدة منها: طبيعة البيئة التي تعمل ضمنها المنظمة، وإمكانية التنبؤ بالتغيرات فيها، وإمكانية إتمام التغيير داخلياً.

يمكن تلخيص هذه النماذج وأنماط المرونة المرتبطة بها تبعاً كما يلي:

أولاً- النماذج العقلانية (الرشيدة) (Rational)

تستند إلى فناعة أساسية بأنه من الممكن التنبؤ بالمستقبل والتخطيط له عبر إجراء تحليل متعمق للأحداث المختلفة.

ويواجه هذا النموذج بعض المحددات منها: التحيز في معالجة المعلومات، ودقة عملية التحليل، وكذلك تطلب هذا النموذج وجود نسبة ما من الاستقرار في البيئتين الداخلية والخارجية من أجل أن تكون الجوانب التحليلية لعملية صنع القرار فعالة، وبذلك فإن هناك احتمالاً لحصول تفسير خاطئ للبيئة الخارجية بفعل التغيرات غير القابلة للتنبؤ والمعوقات الداخلية لتطبيق الاستراتيجية.

يميل الأسلوب العقلاني للتفكير نحو تقليل المخاطر المحتملة وتعظيم العوائد، وبذلك فإن السمات الإدراكية المرافقة لهذا النموذج تتمركز حول التحليل والمبادرة. ويقصد بالتحليل السمة الخاصة بحل المشكلات بناء على البحث العميق بهدف الخروج بأفضل حل، أما المبادرة فهي السمة التي تعبر عن توق صانع القرار للاستفادة من الفرص المتاحة في ظل غياب الضرورة التي تفرض ذلك.

وبربط تلك السمات المميزة للنموذج الإدراكي العقلاني مع أنماط المرونة الاستراتيجية نحصل على الأنماط الجديدة التالية من المرونة وهي:

أ- النمط العقلاني التصحيحي

ويركز بشكل كبير على تحليل البيئة الخارجية، حيث يفترض ضرورة المحاطة الدائمة على حالة التلاؤم مع تلك البيئة عبر مجارة تغير احتياجات الزبائن ومنتجات المنافسين.

يتميز هذا النمط بأنه يتضمن مخاطرة أقل من الأنماط الأخرى إلا أنه يتطلب درجة عالية من التحليل المرافق للتخطيط العقلاني والهادف إلى تصحيح وتقويم الأداء للوصول إلى حالة من التكيف المستمر.

ب- النمط العقلاني الاستباقي

يؤكد هذا النمط على تحليل أكثر توازناً للبيئتين الداخلية والخارجية معاً، وهو يرتبط بشكل كبير بسلوك المبادر المنتج للأفكار الجديدة وتطبيقها بسرعة ملائمة بهدف زعزعة استقرار المنافسين.

ج- النمط العقلاني الاستثماري

يركز أيضاً على تحليل متوازن للبيئتين الداخلية والخارجية من أجل الاستفادة من الفرص الاستثمارية الحالية والجديدة. وكمثال على ذلك سعي المنظمة لإجراء تحالفات استراتيجية بهدف الدخول إلى أسواق جديدة.

د- النمط العقلاني الوقائي

يركز هذا النمط على البيئة الداخلية، من خلال تحليل مستوى الكفاءة في الأداء وبهدف معالجة الجوانب التي تنطوي على مخاطر معينة، وكمثال على السلوكيات ذات الطابع العقلاني الوقائي للمرونة الاستراتيجية، عقد تحالفات استراتيجية مع هدف محوري هو تقليل التكاليف ومشاركة المخاطر.

ثانياً- النماذج التطويرية (Developmental)

شدد العديد من الباحثين على أهمية الموارد والتعلم (على المستويين الفردي والتنظيمي) في صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة. حيث أن الخيارات المتاحة لصانع القرار تكون محددة بالموارد المتوفرة وبالقدرة على استخدام تلك الموارد بطريقة مرنة.

وفي الجوهر فإن أساس النماذج الإدراكية التطويرية يركز على تلك الحقيقة، حيث أنها تنطوي على الاعتقاد بأهمية التطوير والتغيير عبر التركيز على التعلم من التجارب السابقة، وتطوير موارد يصعب تقليدها من المنافسين، وكذلك القدرة على توظيف واستثمار هذه الموارد

إن هذا النمط من التفكير يسعى إلى تحليل الموارد والعمليات الداخلية في المنظمة في ظل نظرة تطويرية لتلك الموارد تتوجه نحو المستقبل وتستند إلى تصورات صانع القرار حول المستقبل وما يحمله من تغيرات، وبذلك فالنمط الإدراكي التطويري للاستراتيجية يرتبط بسمتين أساسيتين هما: المستقبلية والمبادرة.

وتعكس المستقبلية البعد الزمني في صناعة القرارات من حيث طول أو قصر المدى المتعلق بها، وفي هذا النمط الإدراكي فإن التوجه العام يكون نحو المستقبل البعيد من منظور تغييره.

أما المبادرة فهي مطلوبة من أجل ممارسة التعلم النشط وبناء الموارد واستقراء المشكلات المستقبلية والمبادرة لحلها.

وبربط النموذج الإدراكي التطويري مع أنماط المرونة الاستراتيجية نحصل على الأنماط الجديدة التالية من المرونة وهي:

أ- النمط التطويري الوقائي

يستند إلى ضرورة تحديد الموارد والقدرات التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين (كسلوك دفاعي). ومنها على سبيل المثال: قدرات البحث والتطوير، وقدرات تصميم العمليات، والتي تتطلب درجة عالية من التنسيق والإبداع يصعب محاكاتها. وتتمثل المستقبلية في هذا النمط من خلال التركيز على المدى الزمني الطويل، كما تتمثل المبادرة في سعي صانع القرار إلى بناء موارد غير قابلة للتقليد.

ب- النمط التطويري التصحيحي

يرتكز أيضاً على بناء المورد التنظيمية من أجل المستقبل، ولكن وفق هذا النمط من المرونة الاستراتيجية فإن الموارد والقدرات الأكثر أهمية للمستقبل ليست موجودة في الوقت الراهن وبالتالي فإن المنظمة بحاجة لأن تكتسب تلك الموارد وتقوم بتطويرها باستمرار (كسلوك تصحيحي) أي أن هذا النمط يتطلب درجة عالية من المستقبلية والمبادرة.

ج- النمط التطويري الاستثماري

يتقاطع مع النمطين السابقين في التأكيد على تطوير الموارد الفريدة والتميزة، ولكن مجال التركيز هنا يقتصر على المدى الزمني قصير. وبالتالي يتطلب هذا النمط درجة عالية من المبادرة لتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة ودرجة أقل من المستقبلية.

ثالثاً- النماذج القدرية (الحتمية) (Deterministic)

تتمحور هذه النماذج حول الفلسفة القائلة بأن اتجاه صناعة القرارات يتحدد من خلال أحداث وعوامل تقع خارج سيطرة الإدارة، وأن حرية الاختيار هي مجرد فكرة وهمية. وبالتالي تتطوي تلك النماذج على قناعات ترتبط إلى درجة كبيرة بالبيئة الخارجية للمنظمة، فالعوامل الخارجية غير قابلة للتجنب، و من المستحيل إحداث تغييرات قي المنظمة بسرعة توازي التغييرات الخارجية، مما يدل على أن نظام المعتقدات لدى أصحاب هذا النموذج يغلب عليه السلبية والقدرية. ويقدم Barr و Stimpert و Huff (1992) دليلاً عملياً على هذا النمط من التفكير، حيث توصلوا إلى أن بعض المدراء يربطون بشكل دائم النتائج الجيدة والسيئة للأداء بالعوامل الخارجية ويظهرون سلبية في مواجهة تلك العوامل.

ومن هنا فإن عمليات معالجة المعلومات وفق هذا النموذج قد توجه نحو تحديد العوائد من تحقيق الكفاءة في العمليات الداخلية على اعتبار أن هذا التوجه هو الأسلوب الوحيد المتاح أمام صانع القرار لمواجهة التحديات الخارجية، وهذا ما يشكل محددًا أمام إمكانية تحقيق المرونة الاستراتيجية.

وبذلك يرتبط النموذج الإدراكي القدرى بسمتين هما الدفاعية والمبادرة. حيث تشير الأولى إلى التأكيد على تقليل التكاليف وتحقيق الكفاءة أي أنها تعكس سلوكاً داخلياً ذو طابع دفاعي. أما الثانية فتظهر في صيغة سلبية على محور يتراوح بين المبادرة والسلبية.

و يرتبط النموذج الإدراكي التطويري مع أنماط المرونة الاستراتيجية نحصل على نمط وحيد من المرونة وهو:

النمط الحتمي الوقائي

ويرتكز على تحديد العمليات الداخلية المحققة لصفة الكفاءة في الأداء، والعمليات التي تفتقر إلي تلك الصفة، وبالتالي ينصب التركيز على تقليل التكاليف كسلوك وقائي.

ينطوي هذا النمط على درجة عالية من الدفاعية والسلبية بما أن الخيارات الاستراتيجية الداخلية المتاحة للاستجابة للبيئة الخارجية هي خيارات محدودة جداً.

رابعاً- النماذج الاحتمالية (Probabilistic)

يؤمن الإدرايون ذوو النماذج الإدراكية الاحتمالية بأن منظماتهم تعمل ضمن بيئة تفاعلية متبدلة تنطوي على احتمالات متعددة، وأنها لا تعمل بمعزل عن تأثيرات المنافسين وغيرهم من أصحاب المصلحة، ما يعني ضرورة إحداث تغيير مستمر تبعاً لتطور السلوك المركب والتنافسي للمحيط الذي تعمل ضمنه.

في هذا السياق يمكن القول بأن أصحاب هذه النماذج الإدراكية غالباً ما يتمتعون بالمرونة في الأداء والريادة في التفكير بفعل إدراكهم للواقع البيئي وتوجيه جهودهم نحو التفاعل مع هذا الواقع، عبر إجراء تحليل مستمر لسلوك المنافسين والفرص السوقية المتاحة وكذلك دراسة العوائق الداخلية أمام التغييرات المخططة.

وبالتالي فإنه من المتوقع أن يرتبط السلوك الإدراكي السابق بسمتين أساسيتين هما: **سمة العدوانية التنافسية** والتي تنطوي على النزعة إلى تحدي المنافسين بشكل مكثف بهدف الدخول إلى سوق جديد أو تحسين الوضع التنافسي الحالي للمنظمة، و **سمة التكرارية** التي تعني ميل صانع القرار إلى المراجعة الدورية لعملية صنع القرار بهدف فحص الافتراضات الأساسية التي بنيت عليه.

وبدمج مكونات النموذج الإدراكي الاحتمالي مع أنماط المرونة الاستراتيجية، تظهر الأنماط الجديدة التالية من المرونة:

أ- النمط الاحتمالي الاستباقي

يستند هذا النمط على المبادرة في تحديد الفرص المتاحة في السوق وتحقيق ميزة تنافسية من خلال استثمار تلك الفرص بشكل استباقي، الأمر الذي يتطلب درجة عالية من الهجومية التنافسية من أجل تحقيق التجاوب السريع والفعال مع تلك الفرص.

ب- النمط الاحتمالي التصحيحي

وينطوي على إجراء تعديل (تصحيح) في الاستراتيجية كنتيجة للعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة، من خلال ممارسة عالية للتكرارية عبر إعادة النظر في فعالية الاستراتيجية الحالية والعناصر التي ساهمت في تشكيلها.

ج- النمط الاحتمالي الوقائي

يرتكز على اتخاذ سلوكيات دفاعية تجاه تصرفات المنافسين، ومنها على سبيل المثال بناء سمعة للمنظمة في السوق حول قدرتها العالية على الرد التنافسي الحاد، وبالتالي يتطلب هذا النمط درجة عالية من الهجومية (العداوية) التنافسية في سلوك المنظمة.

خامساً- النماذج الإدراكية المعتمدة بنظرية الفوضى (Chaos Theory)

تعود نظرية الفوضى (اللانظام) إلى أعمال العديد من العلماء من أبرزهم العالم Einstein ولكنها أبصرت النور على يدي العالم Lorenz في العام 1961 من خلال محاولاته للتنبؤ بحالة الطقس باستخدام برنامج حاسوبي.

وتحاول نظرية الفوضى أن تفسر سلوك النظم الحركية اللاخطية والتي تبدي- في ظل شروط خاصة- حركية حساسة للشروط الأولية (Initial Conditions)، حيث أن تبدلاً طفيفاً في الشروط الأولية لتلك النظم قد تفضي إلى إنتاج تبدلات جسيمة على المدى الزمني الطويل، وهذا ما يشار إليه عادة بمصطلح (تأثير الفراشة The Butterfly Effect) ومفاده أن حركة جناح فراشة في مكان ما من العالم قد تتسبب في حدوث إعصار في مكان بعيد عنه (Frear, 2011).

وبتطبيق هذه النظرية على المنظمات وسلوكها، تفترض بعض الدراسات الحديثة انخفاض جدوى الاستراتيجيات التي تبني من خلال تحليل السلوك طويل الأمد للبيئة باعتبار أن هذا السلوك مركب، وقلق، وغير قابل للتنبؤ إلى حد كبير. حيث يشير Levy (1994) إلى أن التنبؤ طويل المدى للنظم الفوضوية (Chaotic Systems) هو عملية مستحيلة غالباً، حيث أن تغيرات جذرية طارئة قد تفرض نفسها على نحو غير متوقع، وبالنتيجة فإن المرونة في الأداء هي عامل حيوي من أجل استمرارية

المنظمات، وبالمقابل فإن تلك النظم تبدي درجة محددة من الاتساق والانتظام في الأداء ما يتيح الفرصة أمام التنبؤ قصير المدى من خلال فهم النماذج التي تحكم سلوك هذا النظام. وبذلك ترتبط النماذج الإدراكية المعتمدة بنظرية الفوضى بقناعات تتمحور حول تعقد النظم وعدم قابليتها للتنبؤ، وبالتالي فإنه من الأفضل إدارة الاستراتيجية من خلال التركيز على العوامل الداخلية كالإبداع وسرعة رد الفعل. وعليه فإنه من المتوقع أن يكون صناع القرار أصحاب هذه النماذج الإدراكية متمرسين في التعامل مع درجات عالية من الغموض في الظروف المحيطة بالقرار، ومشجعين على إحداث التغيير المستمر وبالتالي تحقيق المرونة الاستراتيجية.

وبناء على ما سبق فإن هذا الأسلوب الإدراكي يترافق على الأغلب مع سمات عدة هي: **الذاتية** والتي تشير إلى نزعة صانع القرار للتصرف بشكل مستقل وذاتي، و**الإبداع** والذي يعتبر وسيلة للتغيير التنظيمي عبر توليد أفكار وعمليات ومنتجات وخدمات جديدة، و**الانفتاح** على الأفكار الجديدة، و**المخاطرة** والتي تعبر عن مدى تقبل صانع القرار للمخاطر المرتبطة باستثمارات محددة (Miller & Friesen, 1987). و**يربط السمات السابقة لهذا النموذج الإدراكي مع أنماط المرونة الاستراتيجية نجد النمطين التاليين من المرونة:**

أ- النمط اللامتظم الاستثماري

ينطوي على مراقبة التطورات البيئية وإعداد حلول إبداعية للتجاوب معها، حيث يركز صانع القرار على اقتناص الفرص المتولدة عن حدوث تغير البيئة بدلاً من محاولة التنبؤ بالتغير بحد ذاته. ويتطلب هذا النمط درجة عالية من السمات الأربع التي سبق ذكرها من أجل تحقيق التفاعل الوتقي مع المتغيرات.

ب- النمط اللامتظم الاستباقي

يرتكز على محاولة التنبؤ بالتغيير والتأثير عليه وتطوير استجابات إبداعية، وعلى سبيل المثال قد يعمد أصحاب هذا النموذج إلى زيادة درجة الغموض في البيئة الخارجية بالنسبة للمنافسين عبر إطلاق منتجات إبداعية في السوق. يتطلب هذا النمط أيضاً درجة عالية من السمات الأربع ذات الصلة من أجل قيادة التغيير بشكل مستمر واستباقي.

6) معوقات المرونة الاستراتيجية

تعرض مرونة المنظمة معوقات عديدة تحول دون تطورها وتفقد فعاليتها بمرور الوقت، وفي حين ركزت غالبية الدراسات على تقديم أطر عمل للمرونة الاستراتيجية وعرض القدرات الداعمة لبنائها، فإنه من الملاحظ وجود فجوة في الأدبيات ذات الصلة لجهة تحديد معوقات المرونة وتعريف العوامل والممارسات التنظيمية التي قد تحد من قدرة المنظمة على إدراك ضرورة التغيير وعناصره وتوقيت المباشرة به (Yang et al., 2004)، ويبدو البحث الذي قدمه Shimizu و Hitt (2004) واحداً من الاستثناءات القليلة على هذا الصعيد، حيث ناقش البحث ثلاثة قدرات رئيسة للمرونة الاستراتيجية تعتبر بمثابة مراحل أساسية لعملية صنع القرارات الخاصة بالمحافظة على استمرارية مرونة المنظمة وهي:

- 1- الاهتمام بالتغذية الراجعة السلبية (مرحلة الملاحظة والمراقبة Attention Stage).
- 2- جمع المعلومات السلبية وتقييمها بموضوعية (مرحلة التقييم Assessment Stage).
- 3- بدء التغيير وإتمامه في الوقت الملائم في ظل حالة من عدم التأكد (مرحلة الفعل Action Stage).

وفي المقابل، تم تحديد ثلاثة أنماط من المعوقات الخاصة بكل مرحلة على حدة وهي:

أولاً- معوقات مرحلة الملاحظة: ضعف الحساسية التنظيمية والنفسية للتغذية الراجعة السلبية

يتعين على المنظمات أن تمتع بالحساسية للمعلومات والبيانات المتدفقة من الأسواق التي تنافس فيها، وبشكل الخاص تلك المعلومات التي تحمل أراء أو انطباعات سلبية، وذلك بهدف التفاعل معها بالطريقة الملائمة وفي التوقيت المجدي.

ويشير Shimizu و Hitt إلى أن المدراء يطورون على مر الوقت ذهنية محددة يصحبها منظومة من القواعد وأساليب الاستدلال انطلاقاً من تجاربهم وخبراتهم التي أثبتت نجاحاً وفعالية باعتقادهم، مما يؤثر سلباً على حساسيتهم تجاه المتغيرات البيئية والمعلومات المتعلقة بها، واستتباعاً يتولد لدى هؤلاء المدراء حالة من الثقة المفرطة بالنفس التي تدعمها التغذية العكسية من المحيط، مما يخلق قناعة لديهم بأن قراراتهم الإدارية غير قابلة للفشل متجاهلين بطريقة لاواعية الإشارات السلبية التي تصلهم حول نتائج تلك القرارات.

أيضاً، فإن تلك الذهنية والقواعد غالباً ما يتم مشاركتها مع الغير لتصبح تدريجياً أمراً مسلماً به وجزءاً روتينياً من الممارسات التنظيمية بحيث يتم الحرص على جمع المعلومات وتحليلها باستخدام نفس المقاربات والأساليب السابقة، ما يعني اعتبار الأفكار والسلوكيات المختلفة خاطئة وغير شرعية.

هذه النتائج بمجملها تؤدي إلى نوع من العطالة التنظيمية (Organizational Inertia) بمعنى انخفاض قدرة المنظمة ككل على الأخذ بعين الاعتبار التغذية العكسية غير التقليدية الأتية من المحيط، والتعامل معها على أنها مجرد استثناء من نظام سليم.

وبالإضافة إلى ماسبق، فإن طول الفترة الوظيفية للإدارة العليا، تعزز جمود ذهنيها وتحددها بمجالات ضيقة تضعف تقبلها لأي معارف جديدة، كما أنه من المرجح أن تتأصل المقاربات الروتينية السائدة في المنظمة مع تقادمها ونموها، ويغدو أي تغيير على هذا الصعيد صعباً، وبالتالي يتم تدريجياً تجاهل غالبية المؤشرات المتعلقة بالأخطاء الاستراتيجية المرافقة لأداء المنظمة.

ثانياً- معوقات مرحلة التقييم: تفسير التغذية العكسية السلبية على نحو يخدم المصلحة الذاتية

إن إدراك المدراء للمؤشرات السلبية للأداء في مرحلة مبكرة، لايعني بالضرورة المبادرة إلى معالجة هذا الوضع الطارئ، ذلك أن المدراء يميلون غالباً إلى عدم الإقرار بارتكاب أخطاء أفضت إلى أداء متدنٍ، وفضلاً عن ذلك قد يعززون النتائج السلبية لقراراتهم إلى عوامل خارجية (كالوضع الاقتصادي أو أحداث لا يتحكمون بمسارها)، وعلى التوازي قد يعتمدون إلى إعادة تأكيدهم الالتزام بقراراتهم أملاً بنجاحها مستقبلاً.

وتظهر إحدى الدراسات أن الأشخاص الذين يتوقعون خسارة ما هم أكثر نزعة لاتخاذ خطوات تنطوي على مخاطرة قد تحقق لهم عوائد إيجابية. ومن هنا قد تعمل الإدارة على تفسير النتائج السلبية الأولية بأنها نتاج إجراءات تنفيذ غير ملائمة أو عدم كفاية الجدول الزمني، وبالتالي قد يصار إلى الاستثمار في موارد إضافية بشكل مستمر بانتظار تحقق تبدل دراماتيكي في الأداء، مما يزيد الأمور تعقيداً ويفضي إلى نتائج عكسية تدريجياً.

وفي هذا السياق، تلعب الصراعات التنظيمية ونقوذ القوى الداخلية دوراً هاماً في تردد المدراء في الإقرار بأخطائهم خوفاً على مصالحهم ونفوذهم، أي أنه في الوقت الذي تومئ فيه النتائج السيئة بضرورة بدء التغيير، تقف العوامل السياسية السائدة في المنظمة حائلاً دون إجراء تفسير لتلك الإشارات بالطريقة الصحيحة أو في الوقت المناسب.

كذلك فإن حجم المبادرة موضع التحليل، يؤثر على موضوعية تقييم الأداء، فالمبادرات ذات الاستثمارات الكبيرة تنطوي على خسائر جسيمة غالباً ما يتحمل مسؤوليتها صانع القرار، مما قد يدفعه لإجراء تفسير غير موضوعي للواقع وتبرير ذلك على أنه نكسة طارئة على السلوك العام بهدف حماية نفسه من المساءلة.

ويضاف إلى ماسبق، التأثير المحتمل للثقافة السائدة في المنظمة، فالمنظمة التي تقدر النجاح بدرجة عالية وتعاقب بشدة على ارتكاب الأخطاء، قد تدفع المدراء إلى تجنب مواجهة الأخطاء والاعتراف بحدوثها، كما أنها تغزز القناعة الخاطئة لدى البعض بضرورة استمرار المحاولة في تجاهل المعطيات الراهنة واحتمالية تحقيق نجاح ما.

ثالثاً- معوقات مرحلة الفعل: عدم التأكد والمقاومة

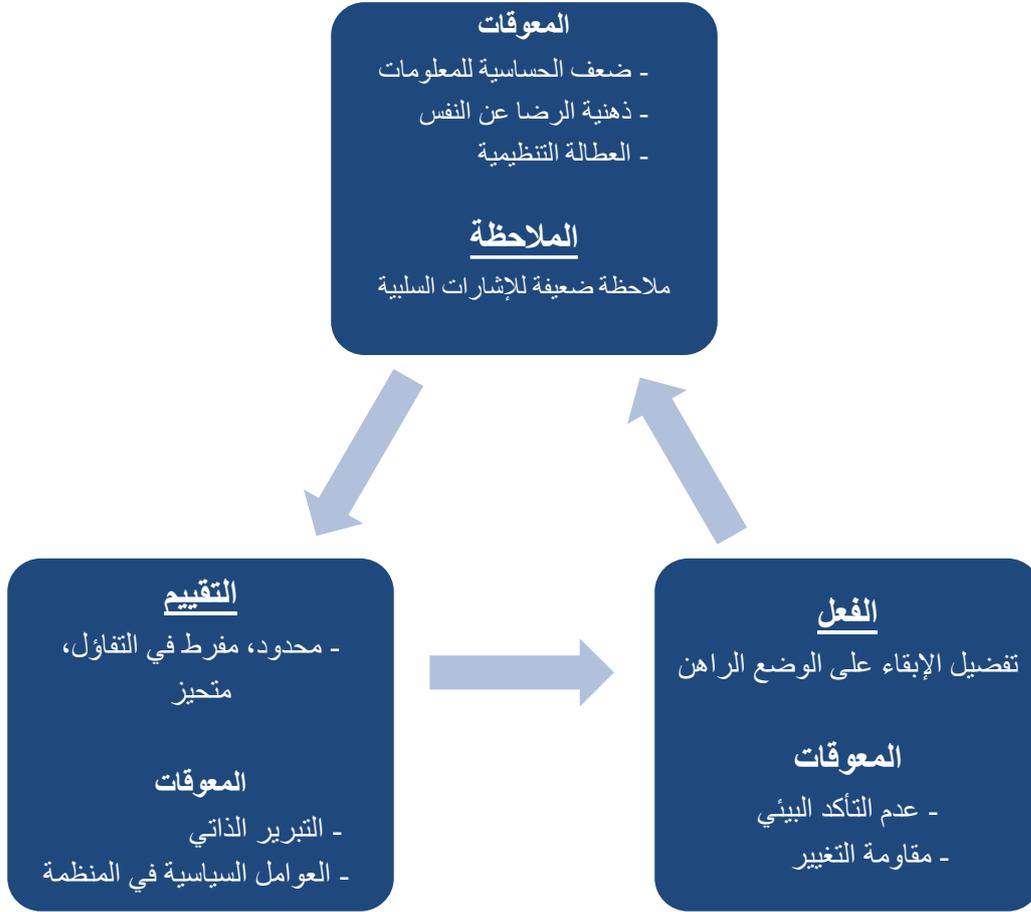
تلعب حالة عدم التأكد المرافقة للمشاريع والمبادرات دوراً مؤثراً في اتخاذ قرار المتابعة في التنفيذ في حال وجود تباين بين الأداء المتوقع والفعلي. حيث ينظر المدراء عادة إلى السلوك المستقبلي للمشروع بشيء من اللاتأكد، نظراً لقصور قدرتهم على تشكيل تصور عن التغيرات المحتملة في البيئة الخارجية وانعكاساتها على الأداء، كما أن تعقد العلاقات والروابط بين أجزاء المشكلة موضع الدراسة تضيف تحدياً جديداً أمامهم يتمثل في صعوبة تحديد العوامل الحرجة التي دفعت بالأداء نحو المستوى المشهود. وبصورة لاحقة، غالباً ما تولد حالة عدم التأكد تلك مقاومةً للتغيير لدى متخذي القرار، والذين يفضلون الالتزام بالوضع الراهن حفاظاً على أساليب العمل التقليدية وخوفاً من الغموض المرافق.

علاوة على ذلك، فإن الموارد المالية المتاحة لدى المنظمة تؤثر على طبيعة القرار المتخذ، فالمنظمة التي تملك فائضاً من الموارد، قد تصبح أكثر تقبلاً للمخاطرة، كما أنها على الأغلب تحتفظ ببدائل متعددة تسمح لها بتحمل التبعات الناجمة عن قرار التخلي عن أحد المشاريع. أي أن المنظمات ذات المركز المالي القوي تتمتع بمرونة التحرك لجهة الالتزام بمشروع ما أو التحول إلى بديل أو بدائل أكثر جدوى في مقابل المنظمات التي تملك خيارات أقل بفعل محدودية مواردها وقدراتها.

ويوضح الشكل التالي المعوقات الثلاث السابقة والعلاقات التي تربطها، حيث يظهر التفاعل المتبادل بينها مشكلاً حلقة مفرغة من المؤثرات التي تحد من قدرة المنظمة والإداريين على المحافظة على المرونة الاستراتيجية وتعزيزها.

فالثقة المفرطة بالنفس والعطالة التنظيمية تضعفان حساسية المنظمة للأخطاء المرتكبة وتخلقان تحيزاً في تقييم النتائج السلبية وتفاؤلاً غير موضوعي تجاه الواقع، ما يفضي إلى مقاومة التغيير المصاحب لحالة عدم التأكد والتي تخلق صناع القرار عادة وبالتالي يفضل هؤلاء الإبقاء على الوضع الحالي بدلاً من اتخاذ قرار تغييره. وهذا يعني تعزيزاً إضافياً للذهنية وأساليب العمل المتواجدة أصلاً وبشكل تدريجي تصبح تلك الحلقة من الممارسات السلبية جزءاً متأسلاً في الأداء التنظيمي.

الشكل (11): الحلقة المفرغة للجمود الاستراتيجي



المصدر: (Shimizu & Hit, 2004)

خلاصة البحث الثاني

مما سبق يمكننا النظر إلى المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على إجراء تغيير جزئي أو كلي في استراتيجية إجبتها بسهولة نسبية وبسرعة ملائمة، ضمن سياق استباقي أو تكيفي مع التغييرات الحاصلة في بيئتها الداخلية و / أو الخارجية، بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛ وذلك من خلال تطوير قدرتها على استقراء المتغيرات البيئية واحتمالات حدوثها وإعداد البدائل الاستراتيجية المناسبة للسياريوهات المختلفة.

ومع التغييرات التي طرأت على المشهد التنافسي بفعل ثنائية الثورة التقنية، والعولمة المتنامية (والذي يتسم بظهور أسواق ذات شدة عالية في المنافسة، والتركيز على تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم، والاهتمام المتزايد بالإبداع، وتبدل أدوار العاملين وتوقعاتهم)، تبدو الحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى اكتساب المنظمات للمرونة الاستراتيجية كإحدى القدرات الجوهرية الدينامية.

ولقد استعرض البحث السابق العوامل والممارسات التنظيمية الداعمة لقدرة المنظمة على تحقيق المرونة من المنظور الاستراتيجي ومن أهمها: ممارسة القيادة الاستراتيجية، وتخطيط الموارد البشرية وتطويرها، وتطوير هيكل تنظيمي جديد وثقافة تنظيمية جديدة، واعتماد استراتيجيات ناجحة، والاستخدام الفعال للتكنولوجيا الحديثة.

كما تم تناول دورة المرونة الاستراتيجية والتي تتضمن أربع مراحل رئيسية وهي: استقراء المستقبل، وإعداد الاستراتيجيات المناسبة، والحصول على الموارد اللازمة، والتنفيذ.

وأخيراً تمت مناقشة أهم معوقات مرونة المنظمة متمثلة في ضعف الحساسية التنظيمية والنفسية للتغذية الراجعة السلبية، وتفسير التغذية العكسية السلبية على نحو يخدم المصلحة الذاتية للمدراء، فضلاً عن الغموض الذي يلف عمليات تخطيط وتنفيذ المشروعات ولجوء بعض المدراء إلى مقاومة التغيير بهدف تفادي الأخطار المحتملة، وبالتالي الوقوع في حالة من الجمود الاستراتيجي.

العلاقة بين التعلم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية

مقدمة

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

اتجاهات الدراسات السابقة حول العلاقة بين التعلم التنظيمي والمرونة الاستراتيجية

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

ويشير McNiff إلى ضرورة تبني النماذج التوليدية للتعلم بهدف رفع قدرة المنظمة مع حقيقة واقعها المتمثلة بالتغير المستمر لكل مكونات البيئة الخارجية. هذا التحليل يرى التعلم التنظيمي كممارسة تعطي المنظمة قدراً أعلى من المرونة مقارنة بمنافسيها، لجهة مواجهة المخاطر المحيطة بها، واقتناص الفرص المتاحة، وتغيير الشكل الحالي للسوق الذي تنافس فيه.

وبالتالي فإن امتلاك المنظمة لمزيد من الخبرات متراكمة، يعزز من قدرتها المستمرة على الاستجابة بفعالية لبيئتها بل على إعادة هيكلتها. (Santos-Vijande et al. , 2011).

كما أثبتت دراسة (Kontoghiorghes, Awbre, & Feurig, 2005) وجود درجة عالية من الارتباط بين مجموعة من أبعاد المنظمة المتعلمة وقدرة المنظمة على التكيف السريع مع المتغيرات. وقد شملت تلك الأبعاد كلاً مما يلي: الاتصالات المفتوحة ومشاركة المعلومات، تشجيع المخاطرة والأفكار الجديدة، توفر الموارد والوقت والحقائق والمعلومات لأداء العمل بطريقة مهنية.

وفي نفس السياق، تشير إحدى الدراسات التي أجريت على 212 شركة في الصين، إلى أن قدرة المنظمة على التعلم تمتلك تأثيراً إيجابياً على درجة المرونة الاستراتيجية، كما أنها تتوسط العلاقة بين التمكين التنظيمي وبين المرونة الاستراتيجية (Chen, 2012).

و مع تحليل نموذج (Rynor , 2001) لدورة تحقيق المرونة الاستراتيجية، يمكن ملاحظة محورية الدور الذي يشغله التعلم التنظيمي في كل من المراحل الأربعة المكونة له، ولا سيما في مرحلتها استقراء المستقبل، والتنفيذ، ففي المرحلة الأولى يحتاج صانعو القرار إلى المعلومات والمعارف المتعلقة بسلوك البيئتين الداخلية والخارجية بهدف تحديد العوامل والعناصر التي تؤدي إلى حدوث تغييرات في بيئة المنظمة، وكذلك الاحتمالات المتوقعة لها.

وفي مرحلة بناء الاستراتيجيات فإن خبرات قادة المنظمة، وكذلك التجارب السابقة التي مرت بها المنظمة، فضلاً عن تجارب المنظمات الأخرى، تبدو ذات تأثير محتمل على طبيعة الاستراتيجيات المختلفة التي تتولد عن هذه المرحلة، وبالنسبة لمرحلة الحصول على الموارد، فإن المعرفة المتراكمة لدى المنظمة ومهارات التفكير الاستراتيجي المرتبطة بها تؤثر على القرارات التي يتوجب اتخاذها في هذه المرحلة ولا سيما تلك المتمحورة حول الاستثمار في الخيارات أو البدائل الحقيقية المرتبطة بالأصول اللازمة لتنفيذ عناصر الاستراتيجيات الظرفية.

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

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

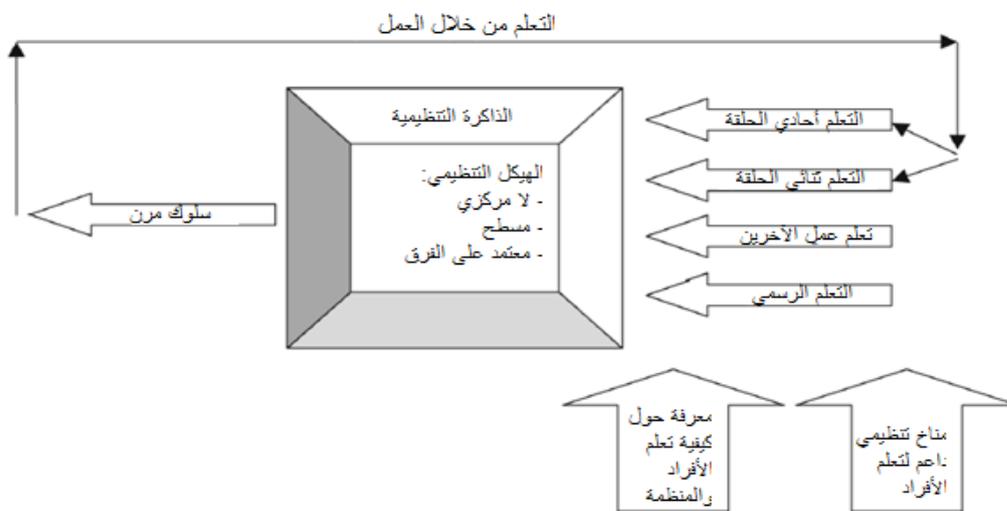
وهنا يحذر Levitt و March (1988) من الوقوع فيما أسموه "فخ الكفاءة (Competency Trap)" والذي يعني إصرار المنظمات على الالتزام بمجال محدد من المهارات أو الحلول التي يمتلكونها مما يفقدها القدرة على التجاوب مع مختلف المشكلات التي تواجهها وعلى تجربة ممارسات وحلول وفرص جديدة، بل

يتم التركيز على البدائل المعروفة والمجربة (Well-Known Alternatives)، وبالتالي قد يتوجب على المنظمة أن تعمل على استبعاد معارف أو ممارسات سابقة بهدف استيعاب معارف ومهارات جديدة تسمح لها بالتكيف المستمر مع بيئتها وتطوير مرونتها الاستراتيجية، وكذلك فإن "التعلم الوهمي" يعتبر من أهم معوقات المرونة الاستراتيجية والتعلم السليم على حد سواء، حيث يظهر هذا النوع عندما تلجأ المنظمات - عن جهل أو قصد- إلى تفسير النتائج التي تم التوصل إليها بطريقة خاطئة على أنها نجاح، وبالتالي تحاول الحفاظ على أوضاعها الراهنة (الرشودي، 2007).

ويقدم Ortebland (2004) بعد دراسة متعمقة لأدبيات المنظمة المتعلمة وتجارب الممارسين في هذا المجال، نموذجاً متكاملًا للمنظمة المتعلمة، تضمن جملة من الأبعاد والمتطلبات التي تحفز التعلم كما حدد من خلاله المرونة في سلوك المنظمة كنتيجة نهائية وحيدة تستهدفها المنظمة من ممارستها للتعلم. حيث أشار من خلال النموذج إلى أن المرونة تتطلب هيكلًا تنظيمياً مرناً، غير مركزي، ومعتمد على فرق العمل، كما تتطلب تعلم كيفية أداء الفرق لمهامها جنباً إلى جنب مع التعلم من خلال بعض البرامج الرسمية التي تقدمها المنظمة. ولكن القدر الأكبر من التعلم يتم من خلال العمل و المهام التي يؤديها الأفراد الذين يتلقون تغذية عكسية عن أدائهم، الأمر الذي يؤدي إلى اكتساب معارف حول كيفية تحسين الأداء. يتم حفظها تبعاً ضمن الذاكرة التنظيمية. ووفق النموذج فإن جميع عمليات التعلم يتم تسهيل حدوثها من خلال وجود مناخ تنظيمي داعم ومن خلال معرفة وفهم كيفية تعلم الأفراد والمنظمات على حد سواء.

وتحتل العوامل التنظيمية والثقافية والهيكلية المؤثرة على تعلم المنظمات موقعاً متقدماً من حيث ارتباطها بمستوى المرونة الاستراتيجية لديها، حيث إن تبني المنظمة لثقافة وتوجه داعمين للتعلم (Learning Orientation) يساعد على تطوير القدرات الاستراتيجية لديها ومن ضمنها المرونة.

الشكل (12): نموذج (Ortebland, 2004) المتكامل للمنظمة



المصدر: (Ortebland, 2004)

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

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

خلاصة المبحث الثالث

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

ومن خلال ذلك يمكن القول بأن هناك إجماعاً من الباحثين حول محورية الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي أو القدرات الداعمة لها في وصول المنظمة إلى المرونة الاستراتيجية، مما يشكل أساساً لبناء الفرضية الرئيسية لهذا البحث والتي تتناول وجود علاقة بين تعلم المنظمة ومرورتها الاستراتيجية

الفصل الثالث

دراسة حالة شركة سيريتل موبايل تيليكوم

- المبحث الأول: لمحة عن شركة سيريتل موبايل تيليكوم.
- المبحث الثاني: عرض بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.
- المبحث الثالث: النتائج والتوصيات.

المبحث الأول

لمحة عن شركة سيريتل موبايل تيليكوم

1) تاريخ الشركة

تم خلال العام 2000 الاتفاق بين شركة دريكس تكنولوجيز اس اي و شركة اوراسكوم تيليكوم القابضة ش.م.م - مصر على تأسيس الشركة المشغلة لمشروع الهاتف الخليوي في سورية (سيريتل).

وبعد توقيع عقد الاستثمار B.O.T. (بناء- تشغيل- تحويل) بتاريخ 12 شباط 2001 بين شركتي دريكس تكنولوجيز اس اي وأوراسكوم تيليكوم القابضة ش.م.م- مصر من جهة والمؤسسة العامة للاتصالات من جهة أخرى بهدف بناء شبكة اتصالات خلوية GSM تم تأسيس شركة سيريتل موبايل تيليكوم ش.م.م.

وقد مرت الشركة بمرحلتين: الأولى مرحلة المشروع التجريبي، والثانية مرحلة المشروع الدائم. هذا وقد قامت الشركة خلال مرحلة المشروع التجريبي ببناء وتشغيل شبكة اتصالات خلوية على نفقتها الخاصة وبدون تحمل المؤسسة العامة للاتصالات أي تكلفة، ولقد تمّ الاتفاق على أن تكون جميع الإيرادات من نصيب المؤسسة العامة للاتصالات حتى نهاية مرحلة المشروع التجريبي، كما تم اعتبار 13 شباط 2001 هو تاريخ نهاية مرحلة المشروع التجريبي و14 شباط 2001 هو تاريخ بداية مرحلة المشروع الدائم. في حين تم استلام أمر المباشرة بتاريخ 29 حزيران 2002 .

وقد تم سنكامل إجراءات تسجيل الشركة خلال الربع الأخير من عام 2001 كشركة مساهمة مغلقة، حيث حددت غايات الشركة في إنشاء مشاريع الخدمات الخلوية، وتسويق واستيراد وتصدير أجهزة الاتصالات والرقائق والدارات الإلكترونية، والقيام بكافة النشاطات والخدمات المتعلقة بها، والمساهمة والمشاركة في مشاريع مماثلة، والحصول على أية حقوق أو امتيازات أو تراخيص لتحقيق غايات الشركة.

كما تم تحديد مدة الشركة عشرون عاماً تبدأ من تاريخ 18 تشرين الثاني 2001، ويجوز تمديدها بقرار هيئة عامة غير عادية. وبموجب عقد الـ B.O.T. سيتم تحويل المشروع من المشغل إلى المؤسسة العامة للاتصالات السورية بعد انتهاء فترة الاستثمار المحددة في العقد بخمسة عشر عاماً من تاريخ أمر المباشرة. و يحق للإدارة تمديد مدة العقد لمدة ثلاث سنوات أخرى بعد تقديم طلب من المشغل قبل سنة من انتهاء مدة العقد. كما تحصل الإدارة من المشغل على النسب التالية من إيراداته الإجمالية:

- السنوات الثلاث الأولى 30%.
- السنوات الثلاث الثانية 40%.
- السنوات الباقية 50%.
- سنوات التمديد 60% (سيريتل، 2013).

في أواخر العام 2004 قامت شركة سيريتل بطرح 7 ملايين سهم عادي للاكتتاب العام وذلك بهدف زيادة رأسمالها وتوفير السيولة لتوسيع نطاق الاستثمار، وإتاحة الفرصة للجمهور للاستثمار في الشركة حيث قامت شركتي خدمات استشارات مالية عالميتين بتقييم القيمة العادلة للسهم، وتبين أن قيمة الشركة بلغت 24.9 مليار ليرة سورية أي ما يساوي 415 ليرة سورية للسهم الواحد. واقترح مجلس الإدارة لتشجيع المستثمرين أن يتم طرح أسهم زيادة رأس المال بمبلغ 400 ليرة سورية للسهم الواحد. وقد تمت تغطية الاكتتاب بشكل كامل وتخصيص الأسهم للمكاتب بتاريخ 2005/01/01، وبذلك أصبحت سيريتل شركة مساهمة عامة.

يبلغ عدد مساهمي سيريتل مع نهاية العام 2012 أكثر من 6600 مساهم من مختلف الجنسيات. وتتنوع نسب التملك في الشركة كالتالي:

- السوريون: 86.60%
- السعوديون: 7.35%
- الإماراتيون: 5.69%
- جنسيات أخرى: 0.36%

يملك المساهمون الأفراد نحو 30% من سيريتل، أما ما تبقى فهو مملوك من قبل عدة شركات تجارية و صناديق استثمارية، أهمها شركة صندوق المشرق الاستثماري، و هي عضو في مجلس إدارة الشركة وتعتبر الشركة الأم لسيريتل.

بتاريخ 2011/06/09 قررت الجمعية العمومية غير العادية زيادة رأس مال الشركة من 1,675,000,000 ليرة سورية إلى 3,350,000,000 ليرة سورية عبر ضم جزء من الأرباح المدورة المتراكمة من السنوات السابقة إلى رأس المال، وتوزيع تلك الزيادة على شكل أسهم مجانية على المساهمين المسجلين في سجل مساهمي الشركة بواقع سهم واحد جديد عن كل سهم (www.Syriatel.sy).

الشكل (13) الهيكل التنظيمي لشركة سيريتل



المصدر: (سيريتل، 2013)

3) التوجه الاستراتيجي للشركة

قامت سيريتل مع نهاية العام 2011، بإعادة صياغة كل من رسالتها ورؤيتها وقيمها الجوهرية بما يتسق مع التوجه الاستراتيجي لها وتم التوصل للصيغة النهائية عبر ورشة عمل ضمت فريق الإدارة العليا ومدراء الوحدات والأقسام والعاملين في قسم التخطيط.

- **رسالة الشركة:** "نسعى لتقديم أفضل خدمات الاتصالات لمشتركينا، ورعاية كوادرننا البشرية، مع استمرارية النمو المربح للمستثمرين والمساهمة باعتزاز في خدمة وطننا سورية".
- **رؤية الشركة:** "ملتزمون بأن نكون الشركة السورية الأولى".
- **قيم الشركة:** روح الفريق - التفوق - التركيز على خدمة الزبائن - النزاهة - الاحترام - المسؤولية - الشغف.

تمتلك سيريتل أربع استراتيجيات رئيسية تغطي مختلف مجالات الأداء وتعتبر بمثابة الدعائم الرئيسية التي تستند إليها عملية بناء الأهداف والمبادرات الاستراتيجية والتكتيكية، وتعمل الشركة على تحديث وإعادة صياغة تلك الأولويات بشكل دوري بحسب المتغيرات والتحديات البيئية وبما يتفق مع رؤية الشركة ورسالتها.

وفيما يلي بيان بالأولويات الاستراتيجية للشركة والتي تم تحديثها في نهاية العام 2012 (سيريتل، 2013):

▪ الديمومة المالية

نضع نصب أعيننا تحقيق نمو مستدام في صافي الأرباح، والمحافظة على المستوى الأمثل من السيولة النقدية، والعمل على ترشيد استخدام الموارد المالية وغير المالية للشركة.

▪ استمرارية الخدمات المتميزة

نسعى لتأمين وصول خدماتنا لكافة المشتركين على امتداد المحافظات والمناطق السورية، كما نطمح لأن نشعر كل مشترك من مشتركينا بأنه شخص مميز، من خلال التركيز على احتياجاته وطموحاته وجعلها محور اهتمامنا اليومي واعتبار تلبية مصدر نجاحنا الدائم.

▪ الأداء الأمثل

نعمل على تحقيق أفضل أداء ممكن في ظل الظروف والإمكانيات المحلية المتاحة، وعلى تطبيق أحدث النظم والتقنيات العالمية وبما يتوافق مع نظم الشركة وثقافتها، مع الاستفادة من خبراتنا المتراكمة في سوق الاتصالات ومن تجارب الشركات الأخرى.

▪ الشركة السورية الأولى

نعمل بشكل دائم على تطوير المهارات التي يمتلكها أفراد عائلة سيريتل، وتوفير أفضل بيئة عمل لهم، والمحافظة على موقعنا الريادي لنكون الخيار الأمثل للمستثمرين في بيئة الأعمال السورية، مع التأكيد الدائم على تحمل مسؤولياتنا تجاه المجتمع واعتبار ذلك في مقدمة أولوياتنا.

4) حقائق عامة عن الشركة

فيما يلي مجموعة من الحقائق والأرقام التي تعطي لمحة عن منتجات وخدمات وأنشطة وأداء الشركة مع نهاية العام 2012 (سيريتل، 2013):

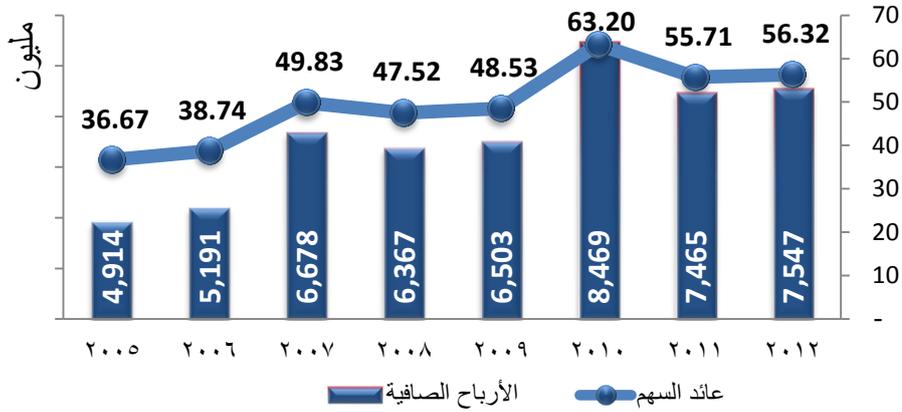
أ- المنتجات الرئيسية للشركة

تقدم شركة سيريتل مجموعة كبيرة من منتجات الصوت والبيانات وهي: الخطوط لاحقة الدفع، وبطاقات ياهلا مسبقة الدفع (ياهو كلاسيك، ياهلا شباب، ياهلا ثواني، ياهلا أمان)، وخطوط سيرف (Surf) (إنترنت الجيل الثالث) لاحقة الدفع، وبطاقات سيرف مسبقة الدفع، خدمة الجيل الثالث لنقل البيانات.

ب- الأداء المالي

بلغت الإيرادات الصافية لشركة سيريتل 56.6 مليار ليرة سورية مع نهاية 2012، كما بلغت الأرباح الصافية 7.55 مليار ليرة سورية، بارتفاع نسبته 1.11% عن العام 2011، وفيما يلي مخطط يوضح تطور الأرباح الصافية وعائد السهم:

الشكل (14) صافي الأرباح والعائد على السهم

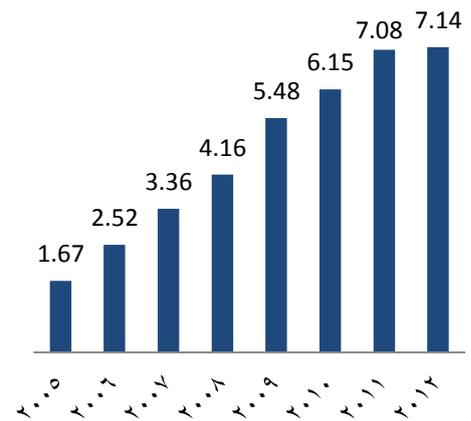


المصدر: (سيريتل، 2013)

ج- عدد المشتركين والحصة السوقية

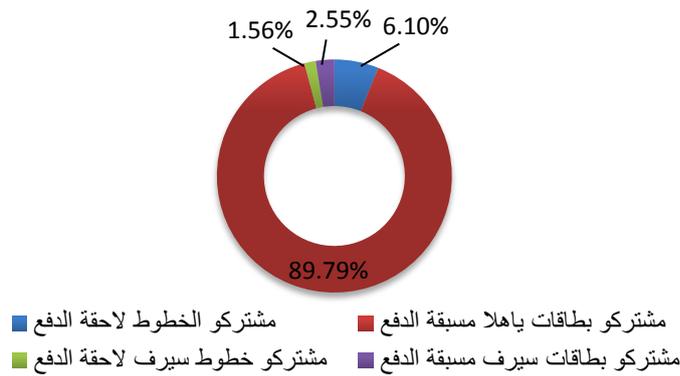
في نهاية العام 2012 بلغ عدد مشتركى سيريتل 7.14 مليون مشتركاً - يمثلون حوالي 55% من سوق الاتصالات الخليوية في سورية، وفيما يلي بيان لتطور عدد المشتركين خلال السنوات الثمانية الماضية وتوزعهم حسب منتجات الشركة:

الشكل (15) عدد المشتركين



المصدر: (سيريتل، 2013)

الشكل (16) توزع المشتركين حسب المنتجات



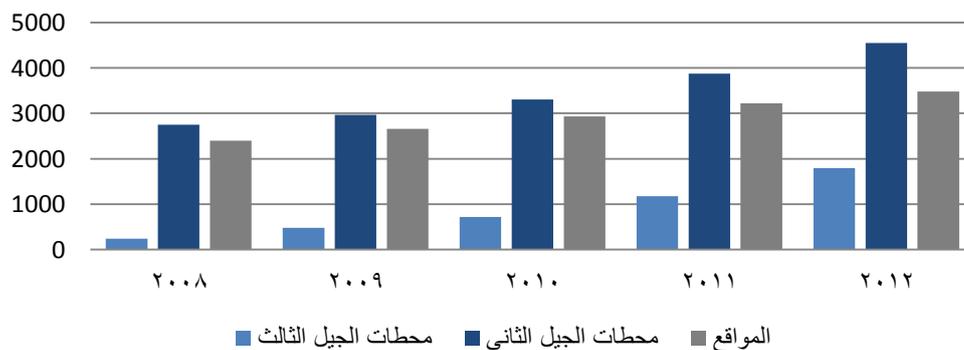
المصدر: (سيريتل، 2013)

د- عدد العاملين في الشركة

بلغ عدد موظفي سيريتل 1841 موظفاً مع نهاية العام 2012، من بينهم 170 شاباً وشابة تم اختيارهم من خلال برنامج دعم الطلاب الجامعيين.

هـ شبكة التغطية: تعمل الشركة بشكل متواصل على توسعة شبكتها الخليوية بما يتوافق وخططها الاستراتيجية، حيث بلغ عدد محطات الجيل الثاني 4550 محطة و 1797 محطة جيل ثالث مع نهاية العام 2012، ويبين المخطط أدناه تطور عدد محطات الجيلين الثاني والثالث وعدد مواقع هذه المحطات:

الشكل (17) عدد محطات ومواقع التغطية



المصدر: (سيريتل، 2013)

المبحث الثاني

عرض بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

سيتم من خلال هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة من خلال إجراء التحليل الإحصائية المناسبة، في ظل منهج الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها التي سبق ذكرها في الفصل الأول، ولكن قبل ذلك سيتم عرض خصائص المستجيبين للاستبيان بالإضافة إلى إلقاء الضوء على متوسطات الإجابات على عبارات الاستبيان موزعة بحسب متغيرات الدراسة.

1 عرض بيانات الدراسة

سنبتدئ بعرض الخصائص الشخصية والوظيفية للمستجيبين، قبل أن نعرض على آرائهم حول عبارات الاستبيان.

أولاً- توزيع المستجيبين وفقاً لمتغير الجنس

نلاحظ من خلال النتائج التي يظهرها الجدول التالي، ارتفاع نسبة الذكور حيث بلغت 77.2% من إجمالي المستجيبين بالمقارنة مع نسبة الإناث التي بلغت 22.8%.

الجدول (9): توزيع المستجيبين وفقاً لمتغير الجنس

البيان	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	88	77.2
أنثى	26	22.8
المجموع	114	100

ثانياً- توزيع المستجيبين وفقاً لمتغير العمر

يظهر الجدول التالي أن الغالبية العظمى من المستجيبين كانت ممن تراوحت أعمارهم بين 30 و 35 عاماً وبنسبة بلغت 86% من إجمالي المستجيبين، فيما توزع المستجيبون من الفئات العمرية الأقل والأكثر على النسبة الضئيلة المتبقية (14%) بنسب متقاربة.

الجدول (10) توزيع المستجيبين وفقاً لمتغير العمر

البيان	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30	4	3.5
35-30	98	86
41-36	7	6.1
أكثر من 41	5	4.4
المجموع	114	100

ومن اللافت فيما سبق أن الغالبية العظمى ممن يشغلون مناصب إدارية في الشركة المبحوثة ينتمون إلى الفئة العمرية المتوسطة وهذا يتسق مع توجه الشركة نحو إعطاء الفرصة لفئة الشباب لتقلد المناصب الإدارية مع تقديم الدعم اللازم لهم للقيام بالمهام المتوقعة منهم وفق مستويات الأداء التي تحددها الشركة.

ثالثاً- توزيع المستجيبين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

يظهر الجدول التالي أن أعلى نسبة (47.4%) من المستجيبين هم من حملة الإجازة الجامعية، تليها نسبة (34.2%) للحاصلين على شهادة دراسات عليا (دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه)، أما النسبة المتبقية (18.4%) فتعود لحملة شهادة الدبلوم (معهد متوسط)، وبذلك فإن الغالبية العظمى من المستجيبين (81.6%) هم من الحاصلين على إجازة الجامعية أو درجة دراسات عليا، مع عدم وجود أي نسبة من المستجيبين يحملون شهادة أقل من دبلوم، وهذا يدل بشكل عام على ارتفاع المؤهلات الأكاديمية لمن يتقلدون مناصب إدارية في الشركة المبحوثة.

الجدول رقم (11) توزيع المستجيبين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
18.4	21	شهادة معهد متوسط
47.4	54	إجازة جامعية
34.2	39	دراسات عليا
100	114	المجموع

رابعاً- توزيع المستجيبين وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

يظهر الجدول التالي أن نسبة مدراء الوحدات (Heds of Units) من مجمل المستجيبين بلغت % 28.9، وأن نسبة مدراء الأقسام (Heds of Sections) بلغت % 64، بينما شكل العاملون في قسم التخطيط ما نسبته %7 من المستجيبين، وتعود هذه النسب بشكل طبيعي إلى طبيعة الهيكل التنظيمي لشركة سيريتل.

الجدول (12) توزيع المستجيبين وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
7	8	موظف في قسم التخطيط
64	73	مدير قسم
28.9	33	مدير وحدة
100	114	المجموع

خامساً- توزيع المستجيبين وفقاً لمتغير سنوات العمل في الشركة

يتضح من الجدول التالي أن أعلى نسبة من المستجيبين (63.2%) يعملون في الشركة المبحوثة منذ أكثر من 9 سنوات، تليها نسبة (30.7%) لمن تراوحت سنوات عملهم بين (6) و (9) سنوات، في حين أن أقل نسبة (6.1%) كانت للموظفين الذين يعملون في الشركة منذ أقل من 6 سنوات، وهذا يعود بطبيعة الحال إلى تكون مجتمع البحث من العاملين في مناصب إدارية وفي قسم التخطيط، حيث تحتاج تلك الوظائف بشكل عام إلى خبرة كبيرة نسبياً في مجال العمل وبما يتوافق مع سياسات التوظيف المعتمدة في الشركة. تجدر الإشارة إلى أن عمر الشركة هو 14 عاماً تقريباً.

الجدول (13) توزيع المستجيبين وفقاً لمتغير سنوات العمل في الشركة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
6.1	7	أقل من 6
30.7	35	6-9
63.2	72	أكثر من 9
100	114	المجموع

2) تحليل آراء المستجيبين حول متغيرات الدراسة

سنستعرض فيما يلي الوسط الحسابي لتكرارات الإجابات والانحراف المعياري وذلك لجميع عبارات الاستقصاء مصنفة وفقاً لمتغيرات الدراسة. حيث يقيس الوسط الحسابي كأحد مقاييس النزعة المركزية درجة توفر البعد أو العبارة، في حين يقيس الانحراف المعياري كأحد مقاييس التشتت مدى إجماع آراء المستجيبين حول الرأي (كلما اقتربت قيمة الانحراف المعياري من الصفر دل ذلك على الإجماع) (Gaur & Sanjaya, 2008). ومن أجل الحكم على درجة توفر المتغيرات، قام الباحث المقياس التالي بالاعتماد على المتوسط المرجح للإجابات:

الجدول (14) المتوسط المرجح للإجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي

الوسط الحسابي المرجح	4.2-5	3.40-4.19	2.60-3.39	1.79-2.59	1-1.80
درجة التوفر	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً- منعدمة

أولاً- قدرات التعلم التنظيمي

أ- يوضح الجدول التالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتكرارات إجابات المبحوثين على العبارات التي تقيس متغير الالتزام بالتعلم

الجدول رقم (15) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الالتزام بالتعلم

العبارة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة على التوفر
يُشرك المدراء الموظفين في عمليات صنع القرارات	114	3.6	0.73	عالية
يتقبل المدراء وجهات النظر المختلفة لدى الموظفين	111	4.06	0.68	عالية
تسعى الشركة إلى تطوير مهارات موظفيها بشكل مستمر	114	4.22	0.70	عالية جداً
تعتبر الشركة قدرة موظفيها على التعلم أحد العناصر الرئيسية لنجاحها	114	4.39	0.69	عالية جداً
يتم تقدير ومكافأة الأفكار الإبداعية والفعالة	114	4.34	0.72	عالية جداً
الالتزام بالتعلم	114	4.122	0.46	عالية

نلاحظ من الجدول السابق أن متغير "الالتزام بالتعلم" متوفر بدرجة عالية (4.12) في شركة سيريتل، وبمنظرة أقرب على ممارسات الالتزام بالتعلم في الشركة نجد أن العبارة "تعتبر الشركة قدرة موظفيها على التعلم أحد العناصر الرئيسية لنجاحها" قد سجلت أعلى درجة توفر (4.39)، في حين سجلت العبارة "يُشرك المدراء الموظفين في عمليات صنع القرارات" الدرجة الأقل (3.6) وهي درجة توفر عالية.

إن النتائج السابقة تتسجم مع التوجهات الاستراتيجية لسيريتل، حيث يشير التقرير السنوي للشركة لعام 2012 إلى أن الشركة "تعمل بشكل دائم على تطوير المهارات التي يمتلكها أفراد عائلة سيريتل" وذلك ضمن توصيف الشركة لإحدى استراتيجياتها الأربعة (استراتيجية "الشركة السورية الأولى"). كما أشار التقرير ذاته بوضوح إلى أن الشركة "تعمل بشكل دوري على وضع خطط سنوية وأخرى طويلة الأمد، تهدف إلى تطوير المعارف الفكرية والمهارات العملية لموظفيها إيماناً منها بقيمة التعلم المستمر" (سيريتل، 2013).

وفي الواقع تحرص الشركة على تقديم الدورات والبرامج التدريبية لمختلف الفئات الوظيفية، حيث بلغ مجمل ساعات التدريب المقدمة على مدار العام 2012، ما يقارب 45 ألف ساعة تدريب، حضرها حوالي 1340 موظفاً، وقد تضمنت طيفاً واسعاً من مجالات التدريب والتطوير بحسب مقتضيات العمل، بما في ذلك المجالات التقنية، والإدارية، والمهنية، فضلاً عن دورات التعريف والتوعية التي ركزت على المسؤولية الاجتماعية للشركة، وأسس أمن المعلومات، والمبادئ الرئيسية لعمل شبكات الاتصالات،

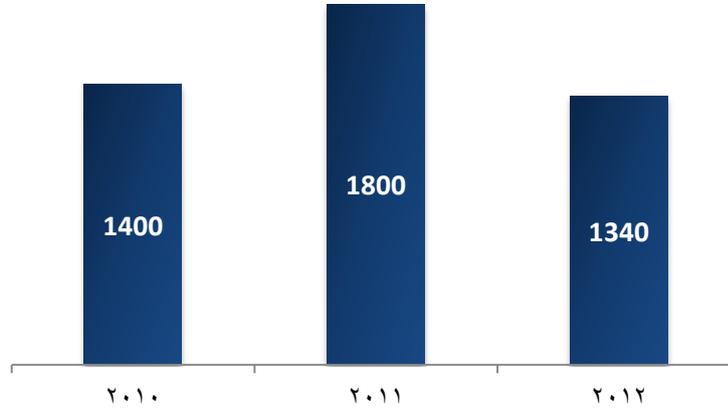
وخدمة الزبائن ، وفيما يلي بيان بالدورات التدريبية المقدمة وعددها، بالإضافة إلى عدد الموظفين المستفيدين منها في عام 2012:

الجدول (16) بيان بالدورات التدريبية المقدمة في سيريتل خلال العام 2012

عدد الموظفين المستفيدين	عدد الدورات المقدمة	الدورات التدريبية
414	40	دورات إدارية ومهنية وسلوكية
286	40	دورات تقنية
1172	407	دورات تعريف وتوعية

كما يوضح المخطط التالي عدد الموظفين المتدربين خلال الأعوام 2010، 2011، 2012:

الشكل (18): عدد الموظفين المتدربين في سيريتل



المصدر: (سيريتل، 2011; 2012; 2013)

تضمنت أهداف الشركة لعام 2013 " تطوير فعالية التعليم والتدريب في الشركة، من خلال التركيز على التحول من مفهوم التدريب التقليدي إلى مفهوم التعلم التنظيمي المتكامل، وعلى تعزيز قيمة التعلم الذاتي والمستمر لدى إداريي وموظفي الشركة" (سيريتل، 2013). وهذا يؤكد بشكل واضح التزام إدارة الشركة بمفهوم التعلم التنظيمي على المستويات المختلفة. أما بالنسبة لممارسات الشركة الخاصة بتقدير ومكافأة الأفكار الإبداعية، فيتوفر في الشركة سياسة خاصة بتقدير الموظفين تحدد بوضوح القواعد العامة الناظمة لذلك (ملاحظة الباحث، 2013).

ب- منظور النظم

يوضح الجدول التالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتكرارات إجابات المبحوثين على العبارات التي تقيس متغير منظور النظم:

الجدول (17) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير منظور النظم

العبارة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
يمتلك الموظفون معرفة عامة حول أهداف الشركة	114	4.21	0.71	عالية جداً
يوجد ارتباط واضح بين الأهداف الفردية، وأهداف الوحدات الوظيفية، وأهداف الشركة.	114	4.42	0.68	عالية جداً
جميع الوحدات الوظيفية، ومجموعات العمل، والأفراد على معرفة جيدة بدورها في تحقيق أهداف الشركة	114	4.04	0.73	عالية
تعمل الوحدات الوظيفية، ومجموعات العمل، والأفراد مع بعضها بطريقة منسقة	114	3.8	0.77	عالية
يتم اتخاذ القرارات في الشركة بعد تحليل أبعادها من منظور شامل	114	3.96	0.74	عالية
منظور النظم	114	4.09	0.52	عالية

نلاحظ من الجدول السابق أن مستوى توفر "منظور النظم" في الشركة هو عال (4.08)، وذلك في ظل وجود "ارتباط واضح بين الأهداف الفردية وأهداف الوحدات الوظيفية وأهداف الشركة" وكذلك "امتلاك الموظفين معرفة عامة حول أهداف الشركة" بدرجة عالية جداً.

يمكن إسقاط النتائج السابقة على بعض الممارسات القئمة في شركة سيريتل، حيث تحرص إدارة الشركة على إقامة العديد من اللقاءات وورش العمل مع الموظفين تهدف إلى إبقاء الجميع على اطلاع على كافة النتائج والمستجدات ومناقشة المقترحات والأفكار (سيريتل، 2012).

كما تسعى الشركة إلى تحقيق أعلى ارتباط ممكن بين كفاءات الموظفين والأهداف الاستراتيجية لها حيث يشير التقرير السنوي لعام 2012 إلى أن الشركة تعمل على "إجراء دراسة لأداء الموظفين وفرق العمل عن فترات سابقة، ومقارنة النتائج بالأهداف الفردية المطلوبة وارتباطها بالأهداف الاستراتيجية للشركة، ليتم بعد ذلك تحليل الاحتياجات التدريبية لكل موظف، والعمل على تطوير برنامج تدريبي مناسب، وتنفيذه وفق إطار زمني محدد." (سيريتل، 2013).

ج- الانفتاح والتجريب

يوضح الجدول التالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتكرارات إجابات المبحوثين على العبارات التي تقيس متغير الانفتاح والتجريب.

الجدول (18) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الانفتاح والتجريب

العبارة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
تشجع الشركة التجريب كأسلوب لتطوير الأداء	113	3.73	0.78	عالية
تتابع الشركة التقنيات والممارسات العالمية والمحلية، وتتبنى التقنيات والممارسات التي تعتقد بأنها ملائمة لها	114	4.42	0.5	عالية جداً
تسعى الشركة للاستفادة من الخبرات والأفكار المقدمة من المصادر الخارجية (مثل: المشتركين، الشركات الاستشارية، شركات التدريب)	114	4.24	0.72	عالية جداً
يعبر الموظفون عن آرائهم بحرية حول مختلف مجالات الأداء في الشركة	114	3.94	0.74	عالية
الانفتاح والتجريب	114	4.09	0.52	عالية

يتضح من الجدول السابق توفر متغير "الانفتاح والتجريب" بدرجة عالية (4.09) بحسب رأي المبحوثين وذلك نتيجة توفر فرص ليعبر الموظفون عن رأيهم بحرية حول مجالات الأداء التنظيمي، وسعي الشركة لمتابعة التقنيات والممارسات العالمية والمحلية، وكذلك الاستفادة من المصادر الخارجية للتعلم.

إن آراء المبحوثين حول الشركة تبدو متنسقة مع الواقع، حيث تقوم الشركة بشكل دوري باستبيان رضا المشتركين حول جودة الخدمات المقدمة، وبناء عليه يتم العمل على تحليل المعطيات المتعلقة بنتائج القياس ومقارنتها بالأهداف المحددة وبتنائج القياس للسنوات السابقة ليتم بعد ذلك تنفيذ الإجراءات التصحيحية والوقائية اللازمة (سيريتل، 2013).

أما بالنسبة لانفتاح الشركة على المبادرات والأفكار المقدمة من الموظفين، فيشير التقرير السنوي لعام 2012، إلى وجود منظومة متكاملة تدعم مشاركة الموظفين في رسم الخطط وتطوير الأداء، وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل (19) نموذج مشاركة الموظفين في سيريتل



المصدر: (سيريتل، 2013)

كما تُعتبر متابعة وتبني الشركة لأفضل التقنيات العالمية والمحلية جزءاً رئيسياً من استراتيجية "الأداء الأمثل" التي تعتمدها الشركة والتي تم توصيفها كمايلي: "نعمل على تحقيق أفضل أداء ممكن في ظل الظروف والإمكانات المحلية المتاحة، وعلى تطبيق أحدث النظم والتقنيات العالمية وبما يتوافق مع نظم الشركة وثقافتها، مع الاستفادة من خبراتنا المتراكمة في سوق الاتصالات ومن تجارب الشركات الأخرى" (سيرينتل، 2013)

يمكن تلخيص قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات محور قدرات التعلم التنظيمي من خلال الجدول التالي:

الجدول (19) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات محور قدرات التعلم التنظيمي

المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
الالتزام بالتعلم	114	4.12	0.46	عالية
منظور النظم	114	4.09	0.52	عالية
الانفتاح والتجريب	114	4.09	0.52	عالية
قدرات التعلم التنظيمي	114	4.098	0.41	عالية

ثانياً- درجة التعلم على المستويات المختلفة

أ- التعلم على المستوى الفردي

يوضح الجدول التالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتكرارات إجابات المبحوثين على العبارات التي تقيس متغير التعلم على المستوى الفردي

الجدول (20) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التعلم على المستوى الفردي

العبرة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
يستطيع الموظفون تجاوز أساليب التفكير التقليدية ورؤية الأمور بطرق جديدة ومختلفة	114	3.81	0.74	عالية
يشعر الموظفون بأنهم فخورون بعملهم	114	4.12	0.66	عالية
يمتلك الموظفون رؤية واضحة حول كيفية أداء أعمالهم	114	4.37	0.62	عالية جداً
يدرك الموظفون العوامل المحورية التي تؤثر على عملهم	113	4.18	0.64	عالية
التعلم على المستوى الفردي	114	4.152	0.46	عالية

يتضح من الجدول السابق أن "التعلم على المستوى الفردي" متوفر بدرجة عالية (4.15)، في ظل امتلاك الموظفين لرؤية واضحة حول كيفية أداء أعمالهم، وشعورهم بالفخر بعملهم، وقدرتهم على تجاوز أساليب التفكير التقليدية، بحسب رأي الباحثين.

ويمكن تفسير النتائج السابقة في سياق تحفيز الشركة لموظفيها وتقديم الدعم اللازم لهم لأداء المهام المطلوبة منهم من خلال البرامج التدريبية وإتاحة قنوات ونظم للمشاركة في صنع القرارات والانفتاح على الأفكار الجديدة، فضلاً عن وجود سياسة لاختيار الموظفين تستند إلى ثلاث ركائز رئيسية هي التميز في المهارات وتكافؤ الفرص، والمسؤولية الاجتماعية للشركة (سيريتل، 2013)

ب- التعلم على المستوى الجماعي

يوضح الجدول التالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتكرارات إجابات الباحثين على العبارات التي تقيس متغير التعلم على المستوى الجماعي.

الجدول (21) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التعلم على المستوى الجماعي

العبارة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
يمتلك الموظفون أساليب فعالة لتسوية الخلافات فيما بينهم عندما يعملون ضمن مجموعات	114	3.81	0.76	عالية
يشجع أفراد المجموعة وجود وجهات نظر مختلفة	114	3.85	0.74	عالية
لدى مجموعات العمل استعداد لإعادة النظر في القرارات المتخذة عندما تتوفر معلومات جديدة متعلقة بها	114	4.15	0.69	عالية
يسعى الموظفون إلى فهم واستيعاب جميع وجهات النظر خلال الاجتماعات	114	3.97	0.60	عالية
تضم مجموعات العمل الأفراد المناسبين لمناقشة القضايا المطروحة	110	3.95	0.68	عالية
يُعتبر العمل الجماعي أسلوباً تقليدياً لأداء الأعمال في الشركة	114	4.25	0.65	عالية جداً
التعلم على المستوى الجماعي	114	4	0.48	عالية

نلاحظ من الجدول السابق أن "التعلم على المستوى الجماعي" متوفر بدرجة عالية (4)، فبحسب الباحثين، يسعى الموظفون إلى تفهم وجهات نظر بعضهم البعض، وإلى تسوية الخلافات فيما بينهم، كما أن العمل الجماعي يعتبر أسلوباً تقليدياً لأداء الأعمال في الشركة.

ج - التعلم على المستوى التنظيمي

يوضح الجدول التالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتكرارات إجابات المبحوثين على العبارات التي تقيس متغير التعلم على المستوى الجماعي.

الجدول (22) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التعلم على المستوى التنظيمي

العبارة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
لدى الشركة استراتيجية مناسبة للبيئة التنافسية التي تعمل ضمنها	113	4.47	0.55	عالية جداً
يدعم الهيكل التنظيمي التوجه الاستراتيجي للشركة	114	4.39	0.62	عالية جداً
يمكن وصف ثقافة الشركة بأنها تشجع على الإبداع	114	4.38	0.62	عالية جداً
الهيكل التنظيمي للشركة يمكنها من العمل بكفاءة وفعالية	114	4.25	0.71	عالية جداً
إجراءات العمل في الشركة تمكنها من العمل بكفاءة وفعالية	113	4.14	0.77	عالية
التعلم على المستوى التنظيمي	114	4.33	0.5	عالية جداً

نلاحظ مما سبق أن "التعلم على المستوى التنظيمي" متوفر بدرجة عالية جداً، فوفقاً لرأي المبحوثين، تمتلك الشركة المبحوثة استراتيجية ملائمة لبيئتها التنافسية، كما أن الهيكل التنظيمي يدعم هذه الاستراتيجية، ويمكن الشركة من العمل بكفاءة وفعالية، وذلك في ظل وجود ثقافة تنظيمية مشجعة على الإبداع، وإجراءات عمل داعمة.

ويمكن تلخيص قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات محور التعلم على المستويات المختلفة من خلال الجدول التالي:

الجدول (23) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات محور قدرات التعلم التنظيمي

المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
التعلم على المستوى الفردي	114	4.152	0.46	عالية
التعلم على المستوى الجماعي	114	4.001	0.48	عالية
التعلم على المستوى التنظيمي	114	4.33	0.5	عالية جداً
درجة التعلم على المستويات المختلفة	114	4.161	0.4	عالية

ثالثاً- تدفق التعلم التنظيمي

أ- التدفق الأمامي للتعلم التنظيمي

يوضح الجدول التالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتكرارات إجابات المبحوثين على العبارات التي تقيس متغير التعلم على المستوى الجماعي.

الجدول (24) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التدفق الأمامي للتعلم التنظيمي

العبارة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
تشارك مجموعات العمل فيما بينها الدروس المستخلصة من تجاربها بشكل مستمر	114	3.64	0.89	عالية
يساهم الموظفون في وضع استراتيجية الشركة	114	3.44	1.02	عالية
تستثمر الشركة النتائج التي تتوصل إليها مجموعات العمل والموظفون في تطوير المنتجات والخدمات وآليات العمل	114	4.1	0.68	عالية
التدفق الأمامي للتعلم	114	3.73	0.7	عالية

يظهر الجدول السابق وجود مستوى عال من "التدفق الأمامي للتعلم التنظيمي" (3.73)، حيث يساهم الموظفون في وضع الخطط وتطوير المبادرات التنظيمية، و تتشارك مجموعات العمل المعارف والتجارب التي تمتلكها، كما تحرص الشركة على الاستفادة من خبرات ومبادرات مجموعات العمل والموظفين في تطوير خدماتها وأساليب العمل المتبعة.

ب - التدفق العكسي للتعلم

الجدول (25) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التدفق العكسي للتعلم

العبارة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
تساعد الإجراءات والسياسات المعتمدة في الشركة الموظفين على أداء أعمالهم	114	4.73	4.8	عالية جداً
يتم العمل على نشر أهداف الشركة داخلياً	114	4.76	0.49	عالية جداً
تقدم قواعد البيانات المعلومات الضرورية لأداء المهام المطلوبة من الأفراد ومجموعات العمل	114	4.43	0.67	عالية جداً
يدعم الموظفون قرارات المجموعات التي يعملون ضمنها	114	4.19	0.55	عالية
تعمل الشركة على جعل الدروس المستخلصة من تجاربها متاحة لمختلف الأطراف المعنية داخلياً	114	3.83	0.81	عالية
التدفق العكسي للتعلم	114	4.39	1.08	عالية جداً

نلاحظ من الجدول السابق وجود مستوى عال جداً "من التدفق العكسي للتعلم التنظيمي" (4.39) حيث سجلت عبارة "يتم العمل على نشر أهداف الشركة داخلياً" أعلى درجة توفّر (4.73)، وفي الحقيقة تنسجم هذه النتيجة مع الممارسات القائمة على أرض الواقع، حيث تحرص الشركة على نشر الأهداف السنوية لها وبعضاً من ملامح استراتيجيتها عبر جملة من قنوات التواصل ومن أهمها شبكة الإنترنت الداخلية (الإنترنت) حيث يتاح لجميع الموظفين الاطلاع عليها وإدراك التوجه الاستراتيجي لشركتهم. وفي نفس السياق تعمل "إدارة أنظمة المعلومات" في الشركة على تصميم وتبني نظم معلومات متطورة في مختلف المجالات الوظيفية، قادرة على معالجة وتحليل كميات هائلة من البيانات، بهدف تحقيق أعلى أداء تشغيلي ممكن، ودعم عمليات اتخاذ القرارات وأداء المهام على المستويات التنظيمية المختلفة (ملاحظة الباحث، 2013).

أما بالنسبة للإجراءات والسياسات، فتحرص الشركة على تطوير نظام إدارة الجودة على نحو مستمر، وبما يتلاءم مع مستجدات العمل، حيث حصلت الشركة على شهادة ISO 9001 في العام 2006، ثم عملت على تجديدها في العام 2009، ويشير التقرير السنوي لعام 2012، بوضوح لدور وأهمية نظام إدارة الجودة في الأداء العام للشركة ولالتزام الشركة بسياسة التحسين المستمر:

"استطاعت سيريتل منذ حصولها على شهادة الـ ISO 9001 في نيسان من العام 2006، أن تحافظ على التزامها الاستراتيجي بسياسة التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة، والذي يعتبر بمثابة العمود الفقري لمختلف العمليات في الشركة، والناظم لأداء الفرق والوحدات التنظيمية فيها. وقد تابعت وحدة الجودة ورضا الزبائن في العام 2012 جهودها لتطوير النظام، حيث قامت بتوثيق ومراجعة وتطوير ما يزيد عن 1350 وثيقة متضمنة عمليات وإجراءات وسياسات، بنسبة تفوق 57% من إجمالي وثائق النظام، وذلك وفق خطة واضحة، تم تنفيذها بالتنسيق والتعاون التام مع الإدارات والوحدات والأقسام في الشركة، وعبر إجراء حوارات مكثفة مع مختلف فرق العمل باعتبارها الممارس المباشر لسياسة الجودة." (سيريتل، 2013).

ويمكن تلخيص قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات محور تدفق التعلم التنظيمي من خلال الجدول التالي:

الجدول (27) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات محور تدفق التعلم التنظيمي

المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
التدفق الأمامي للتعلم	114	3.73	0.71	عالية
التدفق العكسي للتعلم	114	4.39	1.08	عالية جداً
تدفق التعلم التنظيمي	114	4.06	0.72	عالية

رابعاً- المرونة الاستراتيجية

يوضح الجدول التالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتكرارات إجابات المبحوثين على العبارات التي تقيس متغير المرونة الاستراتيجية:

الجدول (28) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير المرونة الاستراتيجية

العبارة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر
تقوم الشركة بإعداد البدائل الاستراتيجية المناسبة للسيناريوهات المحتملة بهدف تقليص المخاطر	114	4.06	0.68	عالية
تقوم الشركة بإعداد البدائل الاستراتيجية المناسبة للسيناريوهات المحتملة بهدف اقتناص الفرص	114	3.96	0.637	عالية
تمتلك الشركة قدرة عالية على تغيير/ تعديل استراتيجياتها الحالية على نحو استباقي (مبادر)	114	3.89	0.77	عالية
تمتلك الشركة قدرة عالية على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية	114	4.04	0.75	عالية
تقوم الشركة بإطلاق خدمات جديدة ومبتكرة بشكل أسرع من الشركة المنافسة	113	3.92	0.73	عالية
تستطيع الشركة إعادة توظيف مواردها (البشرية، التقنية، المالية، الخ) في مجالات أخرى خلال وقت قصير	112	3.74	0.89	عالية
تستطيع الشركة إعادة توظيف مواردها في مجالات أخرى بتكلفة قليلة	109	3.78	0.81	عالية
المرونة الاستراتيجية	114	3.92	0.59	عالية

يظهر من الجدول السابق أن شركة سيريتل تتمتع بدرجة عالية من المرونة الاستراتيجية (3.92)، وفي الحقيقة تتسق هذه النتيجة إلى حد كبير مع الممارسات والعمليات الخاصة بالمرونة الاستراتيجية في الشركة ومنها (المدير العام التنفيذي لشركة سيريتل، 4 أيلول، 2013):

- 1- دراسة البيئتين الداخلية والخارجية للشركة بشكل دوري، وإعداد البدائل الاستراتيجية المناسبة التي تسمح للشركة بإدارة المخاطر المحتملة واقتناص الفرص، في ظل بيئة تتسم بدرجة عالية من التعقيد وعدم التأكد.
- 2- تأسيس وحدة وظيفية خاصة بأمن المعلومات واستمرارية العمل في العام 2011، تابعة مباشرة للمدير العام التنفيذي وقيامها بإعداد خطط متكاملة لتحقيق استمرارية العمل.
- 3- تنفيذ مبادرات ومشاريع استراتيجية ضخمة ذات عوائد عالية في المستقبل.
- 4- العمل بشكل مستمر على إطلاق منتجات وخدمات وعروض جديدة ومبتكرة تتوافق مع الاحتياجات المتجددة والمتسارعة للمشاركين، في ظل صناعة تتسم بقصر دورة حياة منتجاتها وخدماتها.

ومن اللافت أيضاً إشارة التقارير السنوية للشركة بشكل واضح إلى سعي الشركة لتحقيق المرونة في الأداء وذلك في مواضع عدة منها كلمة المدير العام التنفيذي في تقرير العام 2012:

"وأود هنا أن أشارككم فخري واعتزازي بأفراد عائلتي الكبيرة - عائلة سيريتل - فهم أصحاب الفضل الأكبر من بعد الله في تحقيق استمرارية عمل الشركة ونموها، من خلال تقديمهم مستويات باهرة وغير مسبوقه من المرونة والكفاءة في الأداء، في ظل أوضاع حرجة تفاعلوا معها بشكل إيجابي، وهذا ما يبعث فينا الثقة والاطمئنان على قدرتنا على مواجهة أية تحديات مقبله."

وكذلك في معرض سرد التقرير ذاته للعوائد المتحققة من تنفيذ مشروع استراتيجي يهدف إلى استبدال محطات التغطية بمحطات أكثر تطوراً في العالم، وصديقة للبيئة في الوقت نفسه:

"... زيادة المرونة في إدارة واستثمار الشبكة، من حيث القدرة على استيعاب الزيادات المتوقعة والمطلوبة في عدد المشتركين وبسهولة أكبر، والقدرة على طرح عروض وخدمات جديدة ومتنوعة للمشاركين".

مما سبق يظهر أن جميع محاور التعلم التنظيمي (قدرات التعلم التنظيمي، درجة التعلم على المستويات المختلفة، تدفق التعلم) والمرونة الاستراتيجية متوفرة بدرجة عالية في شركة سيريتل.

3) اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء باختبار الفرضيات يجب التعرف على ماهية البيانات فيما إذا كانت تحقق الشروط الواجب توافرها لاستخدام الاختبارات المعلمية (التمثلة بالاستقلال والعشوائية والاعتدالية والتجانس) كي يتسنى للباحث استخدام الأداة الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات.

بالنسبة لشروطي الاستقلال والعشوائية هما محققين ضمناً ، لذا سيقوم الباحث بالتحقق من شرطي الاعتدالية والتجانس كالتالي:

أ- اختبار الاعتدالية

شرط الاعتدالية هو أن تكون بيانات مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

ويعد تحليل "Kolmogorov-smirnov" هو الاختبار المناسب للتحقق من هذا الشرط كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (28) تحليل Kolmogorov-smirnov لاختبار الاعتدالية

المتغير	Statistic	df	Sig.	الدلالة
الالتزام بالتعلم	0.048	114	0.098	اعتدالية
منظور النظم	0.028	114	0.273	اعتدالية
الانفتاح والتجريب	0.052	114	0.101	اعتدالية
التعلم على المستوى الفردي	0.094	114	0.063	اعتدالية
التعلم على المستوى الجماعي	0.034	114	0.203	اعتدالية
التعلم على المستوى التنظيمي	0.089	114	0.053	اعتدالية
التدفق الأمامي للتعلم	0.021	114	0.213	اعتدالية
التدفق العكسي للتعلم	0.041	114	0.088	اعتدالية
المرونة الاستراتيجية	0.027	114	0.293	اعتدالية

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى المعنوية sig.(2-tailed) لكافة المتغيرات أكبر من 0.05 وبالتالي فإن جميع بيانات العبارات تتبع التوزيع الطبيعي.

ب- اختبار التجانس

شرط التجانس هو أن تكون التباينات أو الانحرافات المعيارية لمجتمع الدراسة متساوية، وقد تم إجراء اختبار Levene's، للتأكد من تساوي التباينات لمجتمع الدراسة كما في الجدول التالي:

الجدول (20) تحليل Levene's لاختبار التجانس

المتغير	Levene's Statistic	df1	df2	Sig.	الدلالة
الالتزام بالتعلم	2.367	3	110	0.075	متجانسة
منظور النظم	0.812	3	110	0.49	متجانسة
الانفتاح والتجريب	1.264	3	110	0.29	متجانسة
التعلم على المستوى الفردي	0.513	3	110	0.674	متجانسة
التعلم على المستوى الجماعي	0.365	3	110	0.778	متجانسة
التعلم على المستوى التنظيمي	2.391	3	110	0.073	متجانسة
التدفق الأمامي للتعلم	0.635	3	110	0.594	متجانسة
التدفق العكسي للتعلم	0.069	3	110	0.976	متجانسة
المرونة الاستراتيجية	1.046	3	110	0.375	متجانسة

نجد من الجدول أعلاه تجانس بيانات كافة المتغيرات حيث كانت جميع قيم Sig. أكبر من 0.05 وبالتالي لم يتم تجاوز شرط تجانس البيانات.

ومما سبق يتبين للباحث إن بيانات الدراسة تحقق شروط الاختبارات المعلمية لذلك سوف يستخدم الباحث الاختبارات المعلمية في اختبار فرضيات الدراسة.

اختبار الفرضية الأولى: "تؤثر قدرات التعلم التنظيمي بشكل معنوي في المرونة الاستراتيجية"

ويتفرع عنها ثلاث فرضيات سيتم اختبارها تباعاً:

الفرضية الفرعية الأولى: "يؤثر الالتزام بالتعلم بشكل معنوي في المرونة الاستراتيجية".

لاختبار هذه الفرضية قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط كما يظهر الجدول التالي:

الجدول (30) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الالتزام بالتعلم على المرونة الاستراتيجية

Model Summary							
Std. Error of the Estimate		Adjusted R Square		R Square		R	
0.5481		0.14		0.148		.385a	
ANOVA							
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares			
.000	19.455	5.845	1	5.845	Regression		
		0.3	112	33.646	Residual		
			113	39.491	Total		
Coefficients							
Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients			
		Beta	Std. Error	B			
0	4.061		0.464	1.885	(Constant)		
0	4.411	0.385	0.112	0.494	الالتزام بالتعلم		

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية $0.000 < 0.05$ ، مما يدعونا إلى قبول الفرضية القائلة بوجود تأثير معنوي للالتزام بالتعلم في المرونة الاستراتيجية.

يتضح أيضاً من الجدول السابق أن المتغير المستقل (الالتزام بالتعلم) يؤثر في المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية) بمقدار (0.494)، وأن تغيرات المتغير المستقل تفسر ما نسبته (14.8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، كما يلاحظ من احصائية فيشير F (19.455) أن النموذج الذي جرى تقديره فعال ويمكن الاعتماد على نتائجه في التنبؤ بسلوك المتغير التابع، ويمكن صياغة العلاقة بين المتغيرين على النحو التالي:

$$\text{المرونة الاستراتيجية} = 0.494 * \text{الالتزام بالتعلم التنظيمي} + 1.885$$

الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر منظور النظم بشكل معنوي في المرونة الاستراتيجية.

يظهر الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير منظور النظم" في المرونة الاستراتيجية:

الجدول (31) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير منظور التعلم على المرونة الاستراتيجية

Model Summary							
Std. Error of the Estimate		Adjusted R Square		R Square		R	
0.44621		0.43		0.435		.660a	
ANOVA							
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares			
.000a	86.343	17.191	1	17.191	Regression		
		0.199	112	22.299	Residual		
			113	39.491	Total		
Coefficients							
Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients			
		Beta	Std. Error	B			
0.013	2.52		0.334	0.841	(Constant)		
0	9.292	0.66	0.081	0.753	منظور النظم		

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية $0.000 < 0.05$ ، مما يدعونا إلى قبول الفرضية القائلة بوجود تأثير معنوي لـ "منظور النظم" في "المرونة الاستراتيجية".

يتضح أيضاً من الجدول السابق أن المتغير المستقل (منظور النظم) يؤثر في المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية) بمقدار (0.753)، وأن تغيرات المتغير المستقل تفسر ما نسبته (0.435) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، كما يلاحظ من احصائية فيشير F (86.343) أن النموذج الذي جرى تقديره فعال ويمكن الاعتماد على نتائجه في التنبؤ بسلوك المتغير التابع، ويمكن صياغة العلاقة بين المتغيرين على النحو التالي:

$$\text{المرونة الاستراتيجية} = 0.753 * \text{منظور النظم} + 0.841$$

الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر الانفتاح والتجريب " بشكل معنوي في المرونة الاستراتيجية".

يظهر الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الانفتاح والتجريب في المرونة الاستراتيجية:

الجدول (32) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الانفتاح والتجريب في المرونة الاستراتيجية

Model Summary							
Std. Error of the Estimate		Adjusted R Square		R Square		R	
0.46346		0.385		0.391		.625a	
ANOVA							
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares			
.000a	71.852	15.433	1	15.433	Regression		
		0.215	112	24.057	Residual		
			113	39.491	Total		
Coefficients							
Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients			
		Beta	Std. Error	B			
0.004	2.956		0.345	1.019	(Constant)		
0	8.477	0.625	0.084	0.71	الانفتاح والتجريب		

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية $0.000 < 0.05$ ، مما يدعونا إلى قبول الفرضية القائلة بوجود تأثير معنوي للانفتاح والتجريب في المرونة الاستراتيجية.

يتضح أيضاً من الجدول السابق أن المتغير المستقل (الانفتاح والتجريب) يؤثر في المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية) بمقدار (0.71)، وأن تغيرات المتغير المستقل تفسر ما نسبته (0.391) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، كما يلاحظ من احصائية فيشير F (71.852) أن النموذج الذي جرى تقديره فعال ويمكن الاعتماد على نتائجه في التنبؤ بسلوك المتغير التابع، ويمكن صياغة العلاقة بين المتغيرين على النحو التالي:

$$\text{المرونة الاستراتيجية} = 0.71 * \text{الانفتاح والتجريب} + 1.019$$

ولمعرفة درجة تأثير قدرات التعلم التنظيمي ككل على المرونة الاستراتيجية، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط كما يلي:

الجدول (33) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير قدرات التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية

Model Summary							
Std. Error of the Estimate		Adjusted R Square		R Square		R	
0.43268		0.464		0.469		.685a	
ANOVA							
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares			
.000a	98.94	18.523	1	18.523	Regression		
		0.187	112	20.968	Residual		
			113	39.491	Total		
Coefficients							
Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients			
		Beta	Std. Error	B			
0.774	.288-		0.408	.118-	(Constant)		
0	9.947	0.685	0.099	0.985	قدرات التعلم التنظيمي		

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية $0.000 < 0.05$ ، مما يدعونا إلى قبول الفرضية القائلة بوجود تأثير معنوي لقدرات التعلم التنظيمي ككل في المرونة الاستراتيجية. من الجدول السابق نلاحظ أن تأثير قدرات التعلم التنظيمي ككل على المرونة الاستراتيجية بلغ (0.985)، وأن تغيرات المتغير المستقل تفسر ما نسبته (46.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، وتشير إحصائية فيشير F (98.94) على أن النموذج الذي جرى تقديره فعال ويمكن استخدامه في التنبؤ بسلوك المتغير التابع، ويمكن صياغة العلاقة بين المتغيرين على النحو التالي:

المرونة الاستراتيجية = $0.985 * \text{قدرات التعلم التنظيمي}$.

بناء على الاختبارات السابقة نخلص إلى مايلي:

تؤثر قدرات التعلم التنظيمي (الالتزام بالتعلم، ومنظور النظم، والانفتاح والتجريب) بشكل معنوي في المرونة الاستراتيجية

اختبار الفرضية الثانية : "تؤثر درجة التعلم على مختلف مستوياته بشكل معنوي في المرونة الاستراتيجية"

ويتفرع عنها ثلاث فرضيات سيتم اختبارها تباعاً:

الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر درجة التعلم على المستوى الفردي بشكل معنوي في المرونة الاستراتيجية

بإجراء تحليل الانحدار البسيط لتأثير التعلم على المستوى الفردي في المرونة الاستراتيجية، نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية $0.000 < 0.05$ ، مما يدعونا إلى قبول الفرضية القائلة بوجود تأثير معنوي للتعلم على المستوى الفردي في المرونة الاستراتيجية.

الجدول (34) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير التعلم على المستوى الفردي في المرونة الاستراتيجية

Model Summary							
Std. Error of the Estimate		Adjusted R Square		R Square		R	
0.4884		0.317		0.323		.569a	
ANOVA							
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares			
.000a	53.553	12.774	1	12.774	Regression		
		0.239	112	26.716	Residual		
			113	39.491	Total		
Coefficients							
Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients			
		Beta	Std. Error	B			
0.028	2.22		0.413	0.917	(Constant)		
0	7.318	0.569	0.099	0.723	التعلم على المستوى الفردي		

ويظهر الجدول السابق أن المتغير المستقل (التعلم على المستوى الفردي) يؤثر في المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية) بمقدار (0.723)، وأن تغيرات المتغير المستقل تفسر ما نسبته (32.3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، كما يلاحظ من احصائية فيشير F (53.553) أن النموذج الذي جرى تقديره فعال ويمكن الاعتماد على نتائجه في التنبؤ بسلوك المتغير التابع، ويمكن صياغة العلاقة بين المتغيرين على النحو التالي:

$$\text{المرونة الاستراتيجية} = 0.723 * \text{التعلم على المستوى الفردي} + 0.917$$

الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر درجة التعلم على المستوى الجماعي بشكل معنوي في المرونة الاستراتيجية

بإجراء تحليل الانحدار البسيط لتأثير التعلم على مستوى الجماعي في المرونة الاستراتيجية ، نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية $0.000 < 0.05$ ، مما يدعونا إلى قبول الفرضية القائلة بوجود تأثير معنوي للتعلم على مستوى المجموعة في المرونة الاستراتيجية.

الجدول (35) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير التعلم على المستوى الجماعي في المرونة الاستراتيجية

Model Summary					
Std. Error of the Estimate		Adjusted R Square	R Square	R	
0.46245		0.388	0.393	.627a	
ANOVA					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.000a	72.658	15.538	1	15.538	Regression
		0.214	112	23.952	Residual
			113	39.491	Total
Coefficients					
Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients	
		Beta	Std. Error	B	
0.033	2.158		0.369	0.796	(Constant)
0	8.524	0.627	0.092	0.781	التعلم على مستوى المجموعة

يظهر من الجدول السابق أن المتغير المستقل (التعلم على مستوى المجموعة) يؤثر في المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية) بمقدار (0.781)، وأن تغيرات المتغير المستقل تفسر ما نسبته (39.3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، كما يلاحظ من احصائية فيشير F (72.658) أن النموذج الذي جرى تقديره فعال ويمكن الاعتماد على نتائجه في التنبؤ بسلوك المتغير التابع، ويمكن صياغة العلاقة بين المتغيرين على النحو التالي:

$$\text{المرونة الاستراتيجية} = 0.781 * \text{التعلم على مستوى المجموعة} + 0.796$$

الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر درجة التعلم على المستوى التنظيمي بشكل معنوي في المرونة الاستراتيجية

بإجراء تحليل الانحدار البسيط لتأثير التعلم على المستوى التنظيمي في المرونة الاستراتيجية (الجدول 37)، نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية $0.000 < 0.05$ ، مما يدعونا إلى قبول الفرضية القائلة بوجود تأثير معنوي للتعلم على مستوى المجموعة في المرونة الاستراتيجية.

الجدول (36) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير التعلم على المستوى التنظيمي في المرونة الاستراتيجية

Model Summary							
Std. Error of the Estimate		Adjusted R Square		R Square		R	
0.41715		0.502		0.506		.712a	
ANOVA							
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares			
.000a	114.939	20.001	1	20.001	Regression		
		0.174	112	19.49	Residual		
			113	39.491	Total		
Coefficients							
Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients			
		Beta	Std. Error	B			
0.404	0.837		0.341	0.286	(Constant)		
0	10.721	0.712	0.078	0.839	التعلم على المستوى التنظيمي		

يظهر الجدول السابق أن المتغير المستقل (التعلم على المستوى التنظيمي) يؤثر في المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية) بمقدار (0.839)، وأن تغيرات المتغير المستقل تفسر ما نسبته (50.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، كما يلاحظ من احصائية فيشير F (114.939) أن النموذج الذي جرى تقديره فعال ويمكن الاعتماد على نتائجه في التنبؤ بسلوك المتغير التابع، ويمكن صياغة العلاقة بين المتغيرين على النحو التالي:

$$\text{المرونة الاستراتيجية} = 0.839 * \text{التعلم على مستوى المنظمة} + 0.286$$

ولمعرفة درجة تأثير التعلم التنظيمي على المستويات الثلاثة ككل على المرونة الاستراتيجية، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار البسيط كما يظهر الجدول التالي:

الجدول (37) نتائج الانحدار البسيط لتأثير التعلم التنظيمي على المستويات الثلاثة في المرونة الاستراتيجية

Model Summary							
Std. Error of the Estimate		Adjusted R Square		R Square		R	
0.383		0.58		0.584		.764a	
ANOVA							
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares			
.000a	157.214	23.062	1	23.062	Regression		
		0.147	112	16.429	Residual		
			113	39.491	Total		
Coefficients							
Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients			
		Beta	Std. Error	B			
0.043	-2.047-		0.376	-.769-	(Constant)		
0	12.538	0.764	0.09	1.127	التعلم على المستويات الثلاثة		

من الجدول السابق نلاحظ أن تأثير التعلم التنظيمي على المستويات الثلاثة في المرونة الاستراتيجية بلغ (1.127)، في حين أن التغييرات الحاصلة في المتغير المستقل تفسر ما نسبته (58.4%) من التغييرات الحاصلة على المتغير التابع، وتشير إحصائية فيشير F (157.214) على أن النموذج الذي جرى تقديره فعال ويمكن استخدامه في التنبؤ بسلوك المتغير التابع، ويمكن صياغة العلاقة بين المتغيرين على النحو التالي:

$$\text{المرونة الاستراتيجية} = 1.127 * \text{التعلم التنظيمي على المستويات الثلاثة}$$

بناء على الاختبارات السابقة نخلص إلى مايلي:

تؤثر درجة التعلم على مختلف المستويات (الفردية، والجماعية، والتنظيمية) بشكل معنوي في المرونة الاستراتيجية

اختبار الفرضية الثالثة : "يؤثر تدفق التعلم بشكل معنوي في المرونة الاستراتيجية"

ويتفرع عنها فرضيتين سيتم اختبارها تباعاً:

الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر التدفق الأمامي للتعلم التنظيمي بشكل معنوي في المرونة الاستراتيجية بإجراء تحليل الانحدار البسيط لتأثير التدفق الأمامي للتعلم التنظيمي على المرونة الاستراتيجية (الجدول)، نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية $0.05 < 0.000$ ، مما يدعونا إلى قبول الفرضية القائلة بوجود تأثير معنوي للتدفق الأمامي للتعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية.

الجدول (38) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير التدفق الأمامي للتعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية

Model Summary					
Std. Error of the Estimate		Adjusted R Square	R Square	R	
0.43142		0.467	0.472	.687a	
ANOVA					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.000a	100.171	18.644	1	18.644	Regression
		0.186	112	20.846	Residual
			113	39.491	Total
Coefficients					
Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients	
		Beta	Std. Error	B	
0	8.177		0.218	1.779	(Constant)
0	10.009	0.687	0.057	0.574	التدفق الأمامي للتعلم

يظهر من الجدول السابق أن المتغير المستقل (التدفق الأمامي للتعلم التنظيمي) يؤثر في المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية) بمقدار (0.574)، وأن تغيرات المتغير المستقل تفسر ما نسبته (47.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، كما يلاحظ من احصائية فيشير F (100.171) أن النموذج الذي جرى تقديره فعال ويمكن الاعتماد على نتائجه في التنبؤ بسلوك المتغير التابع، ويمكن صياغة العلاقة بين المتغيرين على النحو التالي:

$$\text{المرونة الاستراتيجية} = 0.574 * \text{التدفق الأمامي للتعلم التنظيمي} + 1.779$$

الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر التدفق العكسي للتعلم التنظيمي بشكل معنوي في المرونة الاستراتيجية

بإجراء تحليل الانحدار البسيط لتأثير التدفق الأمامي للتعلم التنظيمي على المرونة الاستراتيجية، نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية $0.000 < 0.05$ ، مما يدعونا إلى قبول الفرضية القائلة بوجود تأثير معنوي للتدفق الأمامي للتعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية.

الجدول (39) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير التدفق العكسي للتعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية

Model Summary							
Std. Error of the Estimate		Adjusted R Square		R Square		R	
0.55673		0.113		0.121		.348a	
ANOVA							
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares			
.000a	15.408	4.776	1	4.776	Regression		
		0.31	112	34.715	Residual		
			113	39.491	Total		
Coefficients							
Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients			
		Beta	Std. Error	B			
0	14.036		0.22	3.082	(Constant)		
0	3.925	0.348	0.049	0.191	التدفق العكسي للتعلم		

يظهر من الجدول السابق أن المتغير المستقل (التدفق العكسي للتعلم التنظيمي) يؤثر في المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية) بمقدار (0.191) فيما لو كان لوحده، وأن تغيرات المتغير المستقل تفسر ما نسبته (12.1%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، كما يلاحظ من احصائية فيشير F (15.408) أن النموذج الذي جرى تقديره فعال ويمكن الاعتماد على نتائجه في التنبؤ بسلوك المتغير التابع. ويمكن صياغة العلاقة بين المتغيرين على النحو التالي:

$$\text{المرونة الاستراتيجية} = 0.191 * \text{التدفق العكسي للتعلم التنظيمي} + 3.082$$

وبإجراء تحليل الانحدار البسيط لمعرفة درجة تأثير تدفق التعلم التنظيمي ككل على المرونة الاستراتيجية، نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية $0.000 < 0.05$ ، مما يدعونا إلى قبول الفرضية القائلة بوجود تأثير معنوي لتدفق التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية.

الجدول (42) نتائج الانحدار البسيط لتأثير تدفق التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية

Model Summary							
Std. Error of the Estimate		Adjusted R Square		R Square		R	
0.47453		0.356		0.361		.601a	
ANOVA							
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares			
.000a	63.373	14.27	1	14.27	Regression		
		0.225	112	25.22	Residual		
			113	39.491	Total		
Coefficients							
Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients			
		Beta	Std. Error	B			
0	7.416		0.257	1.905	(Constant)		
0	7.961	0.601	0.062	0.496	تدفق التعلم التنظيمي		

يظهر من الجدول السابق نلاحظ أن تأثير تدفق التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية يبلغ (0.496)، في حين أن التغييرات الحاصلة في المتغير المستقل تفسر ما نسبته (36.1%) من التغييرات الحاصلة على المتغير التابع، وتشير إحصائية فيشير F (63.373) على أن النموذج الذي جرى تقديره فعال ويمكن استخدامه في التنبؤ بسلوك المتغير التابع. ويمكن صياغة العلاقة بين المتغيرين على النحو التالي:

$$\text{المرونة الاستراتيجية} = 0.496 * \text{تدفق التعلم التنظيمي} + 1.905$$

بناء على الاختبارات السابقة نخلص إلى مايلي:

يؤثر تدفق التعلم التنظيمي (الأمامي، والعكسي) بشكل معنوي في المرونة الاستراتيجية

أخيراً، قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار المتعدد لاستبيان متغيرات التعلم التنظيمي الأكثر تأثيراً في المرونة الاستراتيجية.

الجدول (41) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير متغيرات التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية

Model Summary						
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model		
0.34478	0.66	0.684	.827a	1		
ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000a	28.4	3.376	8	27.009	Regression	
		0.119	105	12.482	Residual	
			113	39.491	Total	
Coefficients						
Sig.	t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B		
0.369	-.903-		0.384	-.347-	(Constant)	1
0.133	-1.513-	-.102-	0.087	-.132-	الالتزام بالتعلم	
0.068	1.846	0.155	0.096	0.177	منظور النظم	
0.321	0.997	0.088	0.101	0.1	الانفتاح والتجريب	
0.706	0.378	0.031	0.105	0.04	التعلم على المستوى الفردي	
0.113	1.597	0.131	0.102	0.163	التعلم على المستوى الجماعي	
0.000	4.777	0.366	0.09	0.431	التعلم على المستوى التنظيمي	
0.001	3.293	0.263	0.067	0.220	التدفق الأمامي للتعلم	
0.242	1.176	0.071	0.033	0.039	التدفق العكسي للتعلم	
Dependent Variable: المرونة الاستراتيجية						

من الجدول السابق يلاحظ الباحث أن أكثر متغيرات التعلم التنظيمي تأثيراً على المرونة الاستراتيجية هو "التعلم على المستوى التنظيمي" حيث بلغ تأثيره (0.431)، فيما يلاحظ أيضاً أن كلاً من منظور النظم، والانفتاح والتجريب، والتعلم على المستوى الفردي، والتعلم على المستوى الجماعي، والتدفق العكسي للتعلم، والالتزام بالتعلم لم يظهروا تأثيراً معنوياً، كما تفسر المتغيرات المستقلة نسبة (68.4%) من التغييرات الحاصلة في المتغير التابع، وتشير إحصائية فيشير F (28.4) على أن النموذج الذي جرى تقديره فعال ويمكن استخدامه في التنبؤ بسلوك المتغير التابع. ويمكن صياغة العلاقة بين المتغيرين على النحو التالي:

المرونة الاستراتيجية = (0.431 * التعلم على المستوى التنظيمي) + (0.22 * التدفق الأمامي للتعلم

النتظيمي) - 0.347

المبحث الثالث

النتائج والتوصيات

1) النتائج الوصفية للدراسة

من خلال إجراء التحليل الوصفي لبيانات الدراسة والمعاشية الميدانية وإجراء المقابلات مع الأطراف المعنية في الشركة وتحليل المستندات ذات الصلة، أمكن التوصل إلى النتائج التالية:

1- أظهرت شركة سيريتل درجة عالية من "الالتزام بالتعلم"، وبنظرة أقرب على ممارسات الالتزام بالتعلم في الشركة نجد أن الشركة تعتبر قدرة موظفيها على التعلم أحد العناصر الرئيسية لنجاحها، كما يُشرك المدراء الموظفين في عمليات صنع القرارات، بالإضافة إلى حرص الشركة على تقديم الدورات والبرامج التدريبية لمختلف الفئات الوظيفية، متضمنة طيفاً واسعاً من مجالات التدريب والتطوير بحسب مقتضيات العمل، بما في ذلك المجالات التقنية، والإدارية، والمهنية . كما تضمنت أهداف الشركة لعام 2013 "تطوير فعالية التعليم والتدريب في الشركة، من خلال التركيز على التحوّل من مفهوم التدريب التقليدي إلى مفهوم التعلّم التنظيمي المتكامل، وعلى تعزيز قيمة التعلّم الذاتي والمستمر لدى إداريي وموظفي الشركة" وهذا يؤكد بشكل واضح التزام إدارة الشركة بمفهوم التعلّم التنظيمي على المستويات المختلفة.

2- متغير "منظور النظم" متوفر بدرجة عالية في الشركة المبحوثة، فبحسب رأي مدراء الوحدات والأقسام، يوجد ارتباط واضح بين الأهداف الفردية وأهداف الوحدات الوظيفية وأهداف الشركة، كما أن الموظفون يمتلكون معرفة عامة حول أهداف الشركة، بالإضافة إلى حرص الشركة على اتخاذ القرارات في بعد تحليل أبعادها من منظور شامل، وعلى إقامة العديد من اللقاءات وورش العمل مع الموظفين بهدف إبقاء الجميع على اطلاع على كافة النتائج والمستجدات ومناقشة المقترحات والأفكار.

3- تؤمن الشركة بدرجة عالية بأهمية "الانفتاح والتجريب"، ويظهر ذلك بوضوح من خلال وجود فرص ليعبر الموظفون عن رأيهم بحرية حول مجالات الأداء التنظيمي، وسعي الشركة لمتابعة التقنيات والممارسات العالمية والمحلية وتبني الملائمة منها، فضلاً عن الدراسات التسويقية التي تساعد الشركة على زيادة إدراكها حول مختلف مجالات الأداء التنظيمي بهدف تحقيق تطوير مستدام للأداء.

- 4- سجل "التعلم على المستوى الفردي" درجة توفر عالية، في ظل امتلاك الموظفين لرؤية واضحة حول كيفية أداء أعمالهم، وشعورهم بالفخر بعملهم، وقدرتهم على تجاوز أساليب التفكير التقليدية.
- 5- سجل "التعلم على المستوى الجماعي" درجة توفر عالية، حيث يسعى الموظفون في الشركة إلى تفهم وجهات نظر بعضهم البعض، وإلى تسوية الخلافات فيما بينهم، كما أن العمل الجماعي يعتبر أسلوباً تقليدياً لأداء الأعمال في الشركة.
- 6- سجل "التعلم على المستوى التنظيمي" درجة توفر عالية جداً، فوفقاً لرأي المبحوثين تمتلك الشركة المبحوثة استراتيجية ملائمة لبيئتها التنافسية، كما أن الهيكل التنظيمي يدعم هذه الاستراتيجية ويمكن الشركة من العمل بكفاءة وفعالية، وذلك في ظل وجود ثقافة تنظيمية مشجعة على الإبداع، وإجراءات عمل داعمة.
- 7- وجود مستوى عالٍ من "التدفق الأمامي للتعلم التنظيمي"، حيث يساهم الموظفون في وضع الخطط وتطوير المبادرات التنظيمية، و تتشارك مجموعات العمل المعارف والتجارب التي تمتلكها، كما تحرص الشركة على الاستفادة من خبرات ومبادرات مجموعات العمل والموظفين في تطوير خدماتها وأساليب العمل المتبعة.
- 8- وجود مستوى عالٍ جداً من "التدفق العكسي للتعلم التنظيمي"، حيث تحرص الشركة على نشر الأهداف السنوية لها وبعضاً من ملامح استراتيجيتها، كما يتوفر في الشركة نظم معلومات متطورة في مختلف المجالات الوظيفية، قادرة على معالجة وتحليل كميات هائلة من البيانات، بهدف تحقيق أعلى أداء تشغيلي ممكن، ودعم عمليات اتخاذ القرارات وأداء المهام على المستويات التنظيمية المختلفة.
- يضاف إلى ذلك وجود نظام متقدم لإدارة الجودة متوافق مع المواصفة العالمية ISO 9001، حيث يعتبر بمثابة العمود الفقري لمختلف العمليات في الشركة، والناظم لأداء الفرق والوحدات التنظيمية فيها.
- 9- شركة سيريتل تتمتع بدرجة عالية من المرونة الاستراتيجية، حيث أن الشركة:
- تعمل على دراسة البيئتين الداخلية والخارجية للشركة بشكل دوري، وإعداد البدائل الاستراتيجية المناسبة التي تسمح للشركة بإدارة المخاطر المحتملة واقتناص الفرص، في ظل بيئة تتسم بدرجة عالية من التعقيد وعدم التأكد.
 - تمتلك قدرة عالية على تغيير/ تعديل استراتيجياتها الحالية على نحو استباقي (مبادر)، وتكفي
 - تستطيع إعادة توظيف مواردها (البشرية، التقنية، المالية، الخ) في مجالات أخرى خلال وقت قصير وبتكلفة قليلة.

- تقوم بتنفيذ مبادرات ومشاريع استراتيجية ضخمة ذات عوائد عالية في المستقبل.
- تطلق منتجات وخدمات وعروض جديدة ومبتكرة تتوافق مع الاحتياجات المتجددة والمتسارعة للمشاركين، في ظل صناعة تتسم بقصر دورة حياة منتجاتها وخدماتها.
- قامت بتأسيس وحدة وظيفية خاصة بأمن المعلومات واستمرارية العمل في العام 2011، تابعة مباشرة للمدير العام التنفيذي وقيامها بإعداد خطط متكاملة لتحقيق استمرارية العمل.

(2) نتائج اختبار الفرضيات

بعد تطبيق الاختبارات الإحصائية الملائمة على فرضيات الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- يؤثر تدفق التعلم التنظيمي (الأمامي، والعكسي) بشكل معنوي في المرونة الاستراتيجية
- 2- تؤثر قدرات التعلم التنظيمي (الالتزام بالتعلم، منظور النظم، الانفتاح والتجريب) بشكل معنوي في المرونة الاستراتيجية
- 3- تؤثر درجة التعلم على مختلف المستويات (المستوى الفردي، والجماعي، والتنظيمي) بشكل معنوي في المرونة الاستراتيجية
- 4- أكثر متغيرات التعلم التنظيمي تأثيراً على المرونة الاستراتيجية في نموذج الانحدار المتعدد كان التعلم على المستوى التنظيمي، والتدفق الأمامي للتعلم، فيما يلاحظ أن كل من منظور النظم والانفتاح والتجريب والتعلم على المستوى الفردي والمستوى الجماعي والتدفق العكسي للتعلم بالإضافة إلى الالتزام بالتعلم لم يظهروا تأثيراً معنوياً.

(3) التوصيات

أ- التوصيات المتعلقة بنتائج التحليل الوصفي

كما ذكر سابقاً، فقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن جميع مفردات الاستبيان تراوحت بين درجة توافر عالية وعالية جداً، ولكن بالنظر إلى المفردات التي سجلت أدنى قيمة بالمقارنة مع مفردات المتغير الواحد، يمكن للباحث تقديم التوصيات التالية:

- 1- العمل على زيادة مستوى مشاركة الموظفين في صنع القرارات، وقد يتم ذلك عن طريق تفعيل اجتماعات دورية وغير دورية بين المدراء وأعضاء الفرق لمناقشة القرارات التي تتعلق بالفريق، واعتبار ذلك مصدراً هاماً للتعلم وتحسين جودة القرارات المتخذة.
- 2- العمل على زيادة مستوى التنسيق بين عمل الوحدات الوظيفية، ومجموعات العمل، والأفراد، وقد يتم ذلك عبر توضيح وتوثيق مسؤوليات ومهام الوحدات الوظيفية (المجموعات) للأفراد بصورة أفضل،

وكذلك تحديد طبيعة ومستوى التداخل بينها عبر إعداد نماذج و أطر عمل تحدد العلاقة التكاملية في حال وجودها، مما يساهم في تحسين الكفاءة في الأداء.

- 3- العمل بشكل أكبر على تشجيع التجريب باعتباره أسلوب لتطوير الأداء، وقد يتم ذلك من خلال إعطاء ثقة أكبر للموظفين في تجربة أساليب جديدة لأداء المهام الموكلة إليهم، مع زيادة هامش الخطأ المسموح به، باعتبار ذلك مدخلاً من مداخل تعلم الشركة.
- 4- تقديم المزيد من الدعم للموظفين بهدف مساعدتهم على تجاوز أساليب التفكير التقليدية بصورة أكبر، وعلى رؤية الأمور بطرق جديدة ومختلفة.
- 5- العمل على تقديم المزيد من التدريب للموظفين لمساعدتهم على إتقان وابتكار أساليب فعالة للتسوية الخلافات فيما بينهم عندما يعملون ضمن مجموعات،
- 6- تكثيف العمل على مراجعة إجراءات العمل بهدف زيادة مستوى كفاءتها وفعاليتها.
- 7- العمل على تفعيل مساهمة الموظفين في وضع استراتيجية الشركة، وقد يكون ذلك عبر إشراك أعضاء الفرق بشكل أكثر فعالية في عمليات التخطيط التي تتم على مستوى الأقسام والوحدات والإدارات، وجعل ذلك ممارسة روتينية ومسؤولية مشتركة بين أعضاء فرق العمل وإدارتها.
- 8- تكثيف الجهود لجعل الدروس المستخلصة من التجارب متاحة لمختلف الأطراف المعنية داخلياً، عبر تعزيز هذه الثقافة لدى الأفراد، واستثمار قنوات التواصل الداخلية، وجعل ذلك جزءاً من مسؤوليات الموظفين تجاه بعضهم البعض.
- 9- العمل على زيادة مهارات وقدرات الشركة على إعادة توظيف مواردها (البشرية، التقنية، المالية، الخ) في مجالات أخرى بكفاءة عالية.

ب - التوصيات المتعلقة بنتائج اختبار الفرضيات

زيادة الاهتمام بالتعلم التنظيمي بمختلف أبعاده (قدرات التعلم، تدفق التعلم، درجة التعلم على مختلف المستويات) لما له من تأثير جدوهري على المرونة الاستراتيجية للشركة، مع التركيز على الممارسات الداعمة للتعلم على المستوى التنظيمي، والتدفق الأمامي للتعلم، باعتبارها الأكثر تأثيراً

ج - توصيات عامة

- 1- العمل على تطوير مؤشر قياس خاص بالتعلم في شركة سيرينتل (Organizational Learning Performance Index)، يتضمن مختلف أبعاد وجوانب التعلم ومنها (قدرات التعلم، مصادر التعلم، أنماط التعلم، تدفق التعلم، عمليات التعلم)، والعمل على إجراء القياس لأداء الشركة في هذه المجالات بشكل سنوي، مما يساعد في تحسين إدراك الشركة لمستوى التعلم التنظيمي فيها، وعلى المباشرة في مبادرات داعمة لتحقيق هدف الشركة في تعزيز قدرتها على التعلم.

2- العمل على إعادة تسمية وحدة التدريب في الشركة (Training Unit)، لتصبح وحدة "التعلم التنظيمي" (Organizational Learning Unit)، حيث تبدو هذه التسمية أكثر اتساقاً مع مجال عمل الوحدة الحالي والمستقبلي برأي الباحث.

3- بناء نظام متكامل لإدارة التعلم في الشركة (Learning Management System)، قد يتضمن مايلي:

- بوابة متكاملة للتعلم الإلكتروني (E-learning Portal)
- تحقيق التكامل مع نظام تحليل الاحتياجات التدريبية للموظفين (Training Need Analysis)
- تسجيل الدروس المستخلصة بهدف إتاحتها للأطراف المعنية، وربط ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر بتقييم أداء الموظفين.
- نظام فرعي لإطلاق وإدارة "حملات تعلم" تتضمن رسائل توعية للموظفين حول الأداء العام للشركة، أو أهدافها، أو مسؤوليتها الاجتماعية، أو تعديلات على النظم الداخلية أو غيرها.
- إمكانية طلب محتوى معرفي من قبل الموظفين.

4- قيام وحدة التدريب بدور "مستشار التطوير الذاتي"، بالتعاون مع وحدة "التطوير المؤسسي" من خلال تقديم الدعم للموظف على هذا الصعيد بناء على طلبه أو بمبادرة من الوحدة، واقتراح برامج تدريبية، أو شهادات أكاديمية ذات إضافة للمسار الوظيفي للموظف.

قائمة المراجع

أ- المراجع العربية

- أبو خضير، إيمان. (2006). *إدارة التعلم التنظيمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة*. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة الملك سعود، الرياض.
- البغدادي، عادل. (2008). *العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير: دراسة مقارنة في كليتين من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد*. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 10(1)، 78-57.
- بكار، براء. (2002). *إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة*. أطروحة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، الأردن.
- الحواجرة، كامل. (2011). *الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي في المنظمة المتعلمة*. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 7(3)، 376-397.
- الخشالي، شاكر؛ والتميمي، إياد. (2008). *أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني*. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 4(2)، 215-193.
- الرشودي، محمد. (2007). *بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية*. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- سيريتل موبايل تيليكوم. (2009، 2010، 2011). *التقارير السنوية للأعوام 2010، 2011، 2012*.
- طاهر، جميل. (2011). *تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة: دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية*. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 17(64)، 142-118.
- عبد الرحمن، نسرين. (2005). *التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات الاتصال المصرية*. جامعة عين شمس، القاهرة.
- العدوان، ياسر؛ وعبابنة، رائد. (2008). *العوامل المؤثرة في ممارسة التعلم التنظيمي في البلديات الأردنية: دورية الإدارة العامة*، 48(3)، 475-436.
- الكبيسي، عامر. (2004). *إدارة المعرفة وتطوير المنظمات*. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- النسور، أسماء. (2010). *أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، عمان.

- Argyris, S. (1977). Organizational learning and management information systems accounting. *Organizations and Society*, 2(2), 113–123.
- Awwad, A. (2009). The influence of strategic flexibility on the achievement of strategic objectives: An empirical study on the Jordanian manufacturing companies. *Jordan Journal of Business Administration*, 5(3), 415-431.
- Baiyin , Y., Watkins , E., & Marsick , J. (2004). The construct of the learning organization dimensions measurement and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31-55.
- Bapuji, H., & Crossan, M. (2004). From questions to answers reviewing organizational learning research. *Management Learning*, 4(35), 397-417.
- Bernd , S. (2003). International organisations as learning agents in the emerging system of global governance: A conceptual framework. *Global Governance Working paper* No 8.
- Bontis, N., Crossan, M., & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437-469.
- Brown , L., & Posner, B. (2001). Exploring the relationship between learning and leadership. *Leadership & Organization Development Journal* , 22(6), 274-280.
- Chen, G. (2012). The impact of organizational empowerment on organizational learning capability and strategic flexibility. *Science Research Management*, 33(6), 128-136.
- Coad , A., & Berry, A. (1998). Transformational leadership and learning orientation . *Leadership & Organization Development Journal* , 19 (3), 164-172.
- Compe, A., & Greenly, E. (2004). Capabilities for strategic flexibility: A cognitive content framework. *European Journal of Marketing*, 38(11/12), 1456-1480.
- Crossan , N., Lane , H., & White , R. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Daft, L., & Weick, E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- Dasgupta, M. (2012). Conceptual paper organizational learning and its practices. *SAGE Open*, 2(1), 1-11.
- Dibella, A., & Nevis, E. (1998). *How Organizations Learn: An Integrated Strategy for Building Learning Capability*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Dickson, P. (1996). The static and dynamic mechanics of competition: A comment on hunt and morgan's comparative advantage theory. *Journal Of Marketing*, 60(4), 102–106.
- Dixon, N. (1992). Organizational learning a review of the literature with implications for HRD professionals. *Human Resource Development Quarterly*, 3(1), 29-49.
- Evans , S. (1991). Strategic flexibilities for high technology maneuvers. *Journal of Management Studies*, 28(1), 69-89.
- Fiol, M., & Lyles, M. (1985). Organisational learning academy of management review. 4(10), 803- 813.
- Frear , D. (2011). The effect of change on management planning applying chaos theory. *International Journal Of Business And Social Science*, 14, 57-60.
- García, M., & Vañó, F. (2002). Organizational learning in a global market . *Human Systems Management* , 21(3), 169.
- Garvin , D., Edmondson , A., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? . *Harvard Business Review*, 86(3), 109-116.
- Goh, S., & Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal*, 15(5), 575-583.
- Gaur, A., & Sanjaya S. (2008). *Statistical methods for Practice and Research: A Guide to Data Analysis Using SPSS*. New Delhi: SAGE Publications.
- Hitt , M., Baibaia , K., & Samuel , D. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Executive* , 12 (4), 22-44.
- Hoe , S. (2007). Organisational learning: Conceptual links to individual learning learning organisation and knowledge management. *Journal of Information & Knowledge Management*, 6 (3), 211–217.
- Huber, G. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures . *Organization Science* , 2(1), 88-115.
- Huysman, M. (2000). An organizational learning approach to the learning organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9 (2), 133 — 145.
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning and compensation strategies: Evidence from the Spanish chemical industry. *Human Resource Management*, 44(3), 279-299.
- Kontoghiorghes, C., Awbre, M., & Feurig, L. (2005). Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 185-212.

- Lee , S., & Makhija , M. (2009). Flexibility in internationalization is it valuable during an economic crisis. *Strategic Management Journal*, 30(5), 537–555.
- Levy , D. (1994). Chaos theory and strategy theory application and managerial implication. *Strategic Management Journal*, 15, 167-178.
- Lopez, S., Peon, J., & Ordas, C. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *Learning Organization* , 12(3), 227-245.
- Mack, N., Woodson, C., Macqueen, K., Guest, G., & Namey, E. (2005). *Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide Citation*. North Carolina: Family Health International.
- Manikandan, S., & Tatachari , R. (2009). A synthesis of organizational learning & knowledge management literatures. *IIM Bangalore Research Paper No. 282*. doi: 10.2139/ssrn.2138726
- Marquardt , J. (2011). *Building the Learning Organization: Achieving Strategic Advantage Through a Commitment to Learning*, Boston, Nicholas Brealey Publishing.
- Mason, R. (1993, January). Strategic information systems: Use of information technology in a learning organization. In *System Sciences, 1993, Proceeding of the Twenty-Sixth Hawaii International Conference on* (Vol. 4, pp. 840-849). IEEE.
- Matin, H., & Alavi, S. (2007). Identifying the barriers of developing organizational learning in administrative organizations. *Iranian Journal of Management Studies*, 1(1), 17-38.
- Matthyssens , P., Pauwels , P., & Vandenbempt, K. (2005). Strategic flexibility rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in business markets themes and research perspectives. *Industrial Marketing Management*, 34(6), 547-554.
- Miller , D., & Friesen, P. (1978). Archetypes Of Strategy Formulation. *Management Science*, 24(9), 921-933.
- Miner , S., & Mezas , S. (1996). Ugly duckling no more pasts and futures of organizational learning research. *Organization Science*, 7(1), 88–100.
- Moilanen , R. (2005). Diagnosing and measuring learning organizations. *The Learning Organization*, 12(1), 71-89.
- Nadkarni , S., & Herrman, P. (2010). CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry. *Academy Of Management Journal*, 53(5), 1050-1073.
- Najmaei, A., & Sadeghinejad , Z. (2009). How does knowledge management matter in enterprise strategic flexibility: Multiple case study approach based on SMEs in Malaysia. *IBIMA Business Review*, 4(1), 32-54.

- Nevis , E., Dibda , A., & Gould, J. (1995). Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review*, 36(2), 73 - 85.
- Norman, R., & Gary , S. (2009). Defining strategic flexibility . *Global Journal of Flexible Systems Management*, 10(1), 27-32.
- Örtenblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *Learning Organization, The*, 8(3), 125-133.
- Paul , T., Max , V., & Mark , S. (2012). The origins and conceptualizations of ‘triple-loop’ learning: A critical review. *Management Learning*, 43(3), 291-307.
- Prafka , D. (2009). Leadership as exhibited by a private sector learning executive: A descriptive case study of leadership. EdD thesis, North Carolina State University, North Calorina. Retrived from <http://repository.lib.ncsu.edu>
- Probst, G., & Büchel, B. (1997). *Organizational learning: The competitive advantage of the future*. London: Prentice Hall PTR.
- Romme , A., & Van , W. (1999). Circular organizing and triple loop learning. *Journal of Organizational Change Management*, 12(5), 439–454.
- Rynor , M. (2001). Strategic flexibility in the communications industry coping with uncertainty in a world of billion-dollar bets. *Deloitte Research Monograph*. Retrived from: www.deloitte.com
- Salim, M., & Sulaiman, M. (2011). Organizational learning innovation and performance: A study of Malaysian small and medium sized enterprises international . *Journal of Business And Management* , 12(6), 118-125.
- Sanchez , R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, 16, 135-159.
- Santos-Vijande , M., López-Sánchez , J., & Trespala , J. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility competitive strategy and performance. *Journal of Business Research*, 65(8), 1079-1089.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization* . London: Random Century.
- Sharan , M., Rosemary , S., & Lisa , M. (2012). *Learning in Adulthood: A Comprehensive Guide*. New York: John Wiley & Sons.
- Sharfman , M., & Dean , J. (1997). Flexibility in strategic decision-making informational and ideological perspectives. *Journal of Management Studies*, 34(2), 191-217.
- Shimizu , K., & Hitt, M. (2004). Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of Management Executive*, 18(4), 44– 58.

- Snell , R., & Chak , A. (1998). The learning organization: Learning and empowerment for whom? . *Management Learning*, 29(3), 337–364.
- Su, Z., Jingyu, L., Zhiping , Y., & Yuan, L. (2011). Exploratory learning and exploitative learning in different organizational structures. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(4), 697-714.
- Templeton, G., Lewis, B., & Snyder, A. (2002). Development of a measure for the organizational learning construct . *Journal of Management Information Systems*, 19(2), 175-218.
- Tippins, M., & Sohi, R. (2003). IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link?. *Strategic Management Journal*, 24 (8), 745-761.
- Watkins, M. (2012). How managers become leaders . *Harvard Business Review*, 90(6), 64-72.
- Wijnhoven, F. (2001). Acquiring organizational learning norms: A contingency approach for understanding deuteron learning. *Management Learning*, 32(2), 181-200.
- Wua, C., & Fang, K. (2010). Improving project performance through organizational learning: an empirical study in Taiwan. *Technology Analysis & Strategic Management*, 22(2), 261–276.
- Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31-55.
- Yuan, L., Zhongfeng, S., & Yi, L. (2010). Can strategic flexibility help firms profit from product innovation?. *Technovation*, 30(5/6), 300-309.
doi:10.1015/j.technovation.2009.07.007
- Yuthas , K., Dillard, J., & Rogers , R. (2004). Beyond agency and structure: Triple-Loop learning. *Journal of Business Ethics*, 51(2), 229–243.

ملحق: أداة الدراسة



جامعة دمشق

كلية الاقتصاد - قسم إدارة الأعمال

الزميل المحترم / الزميلة المحترمة،

بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة دمشق، فأني أقوم بإجراء دراسة بعنوان:

” أثر التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية: دراسة حالة شركة سيريتل موبايل تيليكموم ”

“The Impact of Organizational Learning on Strategic Flexibility:
A Case Study of Syriatel Mobile Telecom”

ونظراً لخبرتكم وموقعكم الوظيفي في الشركة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على بنود الاستبانة أدناه؛ مع العلم بأن صحة نتائج الدراسة تتوقف تماماً على دقة البيانات المقدمة من قبلكم، وبأن هذه البيانات ستتم معالجتها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا بغرض البحث العلمي.

مع جزيل الشكر لكرم تعاونكم،

الباحث: مصطفى الهدله

مصطلحات الدراسة

1. **التعلم التنظيمي (Organizational Learning)** عملية مستمرة، تنطوي على اكتساب المنظمة - بشكل مخطط أو غير مخطط - على معرفة جديدة، وتفسيرها وتوزيعها وتخزينها، مما يؤدي قد إلى تغير في سلوك المنظمة.

2. **المرونة الاستراتيجية (Strategic Flexibility)** قدرة المنظمة على إجراء تغيير جزئي أو كلي في استراتيجيتها بسهولة نسبية وبسرعة ملائمة، ضمن سياق استباقي أو تكيفي مع التغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية و(أو) الخارجية، بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛ وذلك من خلال تطوير قدرتها على استقراء التغيرات البيئية واحتمالات حدوثها وإعداد البدائل الاستراتيجية المناسبة للسيناريوهات المختلفة.

الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة.

أ- البيانات الشخصية

الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
العمر	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> 30 – 35 سنة
	<input type="checkbox"/> أكثر من 42 سنة	
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> معهد متوسط	<input type="checkbox"/> إجازة جامعية
الوظيفة التي تشغلها	<input type="checkbox"/> موظف في قسم التخطيط	<input type="checkbox"/> مدير قسم (HOS)
	<input type="checkbox"/> مدير وحدة (HOU)	<input type="checkbox"/> دراسات عليا
عدد سنوات العمل في شركة سيريتل	<input type="checkbox"/> أقل من 6 سنوات	<input type="checkbox"/> 6-9 سنوات
		<input type="checkbox"/> أكثر من 9 سنوات

ب- متغيرات البحث

(5= موافق تماماً | 4=موافق | 3=محايد | 2= غير موافق | 1= غير موافق إطلاقاً)

#	العبارة	1	2	3	4	5
.1	يُشرك المدراء الموظفين في عمليات صنع القرارات	<input type="checkbox"/>				
.2	يتقبل المدراء وجهات النظر المختلفة لدى الموظفين	<input type="checkbox"/>				
.3	تسعى الشركة إلى تطوير مهارات موظفيها بشكل مستمر	<input type="checkbox"/>				
.4	تعتبر الشركة قدرة موظفيها على التعلم أحد العناصر الرئيسية لنجاحها	<input type="checkbox"/>				
.5	يتم تقدير ومكافأة الأفكار الإبداعية والفعالة	<input type="checkbox"/>				
.6	يملك الموظفون معرفة عامة حول أهداف الشركة	<input type="checkbox"/>				
.7	يوجد ارتباط واضح بين الأهداف الفردية وأهداف الوحدات الوظيفية وأهداف الشركة	<input type="checkbox"/>				
.8	جميع الوحدات الوظيفية، ومجموعات العمل، والأفراد على معرفة جيدة بدورها في تحقيق أهداف الشركة	<input type="checkbox"/>				
.9	تعمل الوحدات الوظيفية، ومجموعات العمل، والأفراد مع بعضها بطريقة منسقة	<input type="checkbox"/>				
.10	يتم اتخاذ القرارات في الشركة بعد تحليل أبعادها من منظور شامل	<input type="checkbox"/>				
.11	تشجع الشركة التجريب كأسلوب لتطوير الأداء	<input type="checkbox"/>				
.12	تتابع الشركة التقنيات والممارسات العالمية والمحلية، وتتبنى التقنيات والممارسات التي تعتقد بأنها ملائمة لها	<input type="checkbox"/>				
.13	تسعى الشركة للاستفادة من الخبرات والأفكار المقدمة من المصادر الخارجية (مثل: المشتركين، الشركات الاستشارية، شركات التدريب)	<input type="checkbox"/>				
.14	يعتبر الموظفون عن آرائهم بحرية حول مختلف مجالات الأداء في الشركة	<input type="checkbox"/>				
.15	يقدم الموظفون اقتراحات ورؤى جديدة وفعالة	<input type="checkbox"/>				
.16	يشعر الموظفون بأنهم فخورون بعملهم	<input type="checkbox"/>				
.17	يملك الموظفون رؤية واضحة حول كيفية أداء أعمالهم	<input type="checkbox"/>				
.18	يدرك الموظفون العوامل المحورية التي تؤثر على عملهم	<input type="checkbox"/>				

(5= موافق تماماً | 4=موافق | 3=محايد | 2= غير موافق | 1= غير موافق إطلاقاً)

#	العبرة	1	2	3	4	5
.19	يمتلك الموظفون أساليب فعالة لتسوية الخلافات فيما بينهم عندما يعملون ضمن مجموعات	<input type="checkbox"/>				
.20	يشجع أفراد المجموعة وجود وجهات نظر مختلفة	<input type="checkbox"/>				
.21	لدى مجموعات العمل استعداد لإعادة النظر في القرارات المتخذة عندما تتوفر معلومات جديدة متعلقة بها	<input type="checkbox"/>				
.22	يسعى الموظفون إلى فهم واستيعاب جميع وجهات النظر خلال الاجتماعات	<input type="checkbox"/>				
.23	تضم مجموعات العمل الأفراد المناسبين لمناقشة القضايا المطروحة	<input type="checkbox"/>				
.24	يُعتبر العمل الجماعي أسلوباً تقليدياً لأداء الأعمال في الشركة	<input type="checkbox"/>				
.25	لدى الشركة استراتيجية مناسبة للبيئة التنافسية التي تعمل ضمنها	<input type="checkbox"/>				
.26	يدعم الهيكل التنظيمي التوجه الاستراتيجي للشركة	<input type="checkbox"/>				
.27	يمكن وصف ثقافة الشركة بأنها تشجع على الإبداع	<input type="checkbox"/>				
.28	الهيكل التنظيمي للشركة يمكنها من العمل بكفاءة وفعالية	<input type="checkbox"/>				
.29	إجراءات العمل في الشركة تمكنها من العمل بكفاءة وفعالية	<input type="checkbox"/>				
.30	تُشارك مجموعات العمل فيما بينها الدروس المستخلصة من تجاربها بشكل مستمر	<input type="checkbox"/>				
.31	يساهم الموظفون في وضع استراتيجية الشركة	<input type="checkbox"/>				
.32	تستثمر الشركة النتائج التي تتوصل إليها مجموعات العمل في تطوير المنتجات والخدمات وآليات العمل	<input type="checkbox"/>				
.33	تتبنى الشركة التوصيات التي تقدمها مجموعات العمل	<input type="checkbox"/>				
.34	تساعد الإجراءات والسياسات المعتمدة في الشركة الموظفين على أداء أعمالهم	<input type="checkbox"/>				
.35	يتم نشر أهداف الشركة داخلياً	<input type="checkbox"/>				
.36	تقدم قواعد البيانات المعلومات الضرورية لأداء المهام المطلوبة	<input type="checkbox"/>				
.37	يدعم الموظفون قرارات المجموعات التي يعملون ضمنها	<input type="checkbox"/>				
.38	تعمل الشركة على جعل الدروس المستخلصة من تجاربها متاحة لمختلف الأطراف المعنية	<input type="checkbox"/>				

(5= موافق تماماً | 4=موافق | 3=محايد | 2= غير موافق | 1= غير موافق إطلاقاً)

#	العبارة	1	2	3	4	5
.39	تقوم الشركة بإعداد البدائل الاستراتيجية المناسبة للسيناريوهات المحتملة بهدف تقليل المخاطر	<input type="checkbox"/>				
.40	تقوم الشركة بإعداد البدائل الاستراتيجية المناسبة للسيناريوهات المحتملة بهدف اقتناص الفرص	<input type="checkbox"/>				
.41	تمتلك الشركة قدرة عالية على تغيير/ تعديل استراتيجياتها الحالية على نحو استباقي (مبادر)	<input type="checkbox"/>				
.42	تمتلك الشركة قدرة عالية على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية	<input type="checkbox"/>				
.43	تقوم الشركة بإطلاق خدمات جديدة ومبتكرة بشكل أسرع من الشركة المنافسة	<input type="checkbox"/>				
.44	تستطيع الشركة إعادة توظيف مواردها (البشرية، التقنية، المالية، الخ) في مجالات أخرى خلال وقت قصير	<input type="checkbox"/>				
.45	تستطيع الشركة إعادة توظيف مواردها في مجالات أخرى بتكلفة قليلة	<input type="checkbox"/>				