الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مخبر التنمية الذاتية والحكم الراشد

أطروحة

لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث

الميدان: علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

الاختصاص: إدارة أعمال

من إعداد:

زغمار سلمى

بعنوان

دور التعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية
دراسة حالة مجمع صيدال

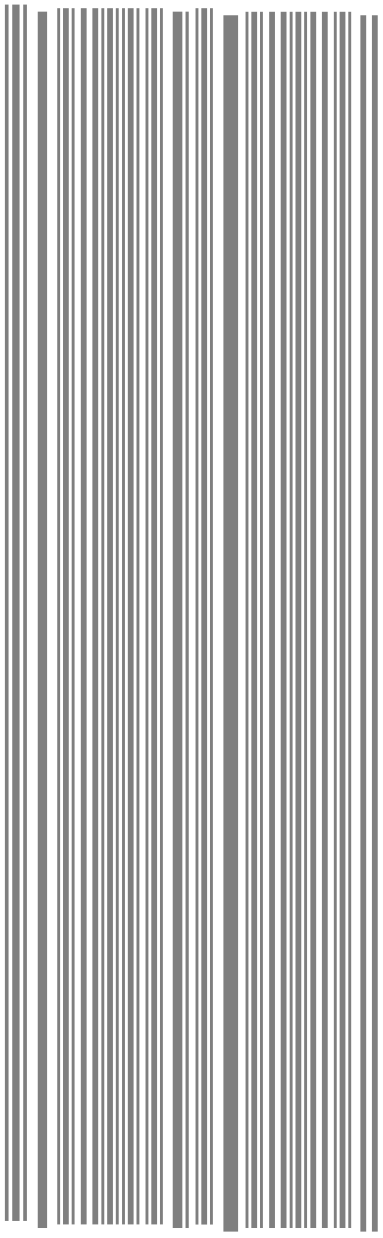
بتاريخ: 2025/02/12

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
السيد(ة): زدوري أسماء	أستاذ التعليم العالي	جامعة 8 ماي 1945 قالمة	رئيسا
السيد: دبوش عبد القادر	أستاذ التعليم العالي	جامعة 8 ماي 1945 قالمة	مشرفا
السيد(ة): عاتي لامية	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي	ممتحنا
السيد: قلاب ذبيح إلياس	أستاذ محاضر أ	جامعة 8 ماي 1945 قالمة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024

بسم الله الرحمن الرحيم



ملخص الدراسة بالعربية والإنجليزية

ملخص الدراسة

الملخص

عرف مفهوم التعلم التنظيمي اهتماما متزايدا من قبل الباحثين والإداريين على حد سواء لأهميته البالغة كأحدث الاتجاهات المعتمدة في الإدارة، لمواجهة التحديات البيئية التي يميزها عدم الاستقرار، وصعوبة التنبؤ والتحكم بها، فعلى المنظمات اغتنام الفرص في بيئتها الداخلية والخارجية والعمل على تطويرها لتقديم منتجات وخدمات مبتكرة تستند إلى معرفة وخبرة مواردها البشرية، وقدرتها ليس فقط على تلبية احتياجات ورغبات عملائها الحاليين والمستقبليين ولكن أيضا من خلال القدرة على التحرك بخفة مع العملاء في جميع أنحاء العالم من خلال تبني الرشاقة الإستراتيجية التي تمكنها من تقديم ردود أفعال ذكية وسريعة وغير مكلفة. حيث جاءت هذه الدراسة لاستكشاف دور التعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية، وتم إعداد استبيان لتحقيق هذا الهدف واستخدام الأساليب الإحصائية اللازمة عن طريق دراسة حالة مجمع صيدال.

أظهرت النتائج وجود دور ايجابي للتعلم التنظيمي بآلياته الثلاثة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية، كما أظهرت النتائج أن تطبيق الرشاقة الإستراتيجية في مجمع صيدال مازال في بداياته لذلك قدمت بعض المقترحات التي ممكن أن تدعم مستقبلا تطبيق الرشاقة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية.

الكلمات المفتاحية : التعلم التنظيمي، آليات التعلم التنظيمي، الرشاقة الإستراتيجية، أبعاد الرشاقة الإستراتيجية، مجمع صيدال.

ملخص الدراسة

ABSTRACT:

The concept of organizational learning has garnered increasing interest from both researchers and administrators due to its significance as a contemporary approach in administration. It addresses environmental challenges characterized by instability, difficulty in controlling and unpredictability. Organizations must seize opportunities in their internal and external environments and work on developing innovative products and services based on the knowledge and expertise of their human resources. This involves not only meeting the current and future needs and desires of their customers but also the agility to adapt swiftly to global customer demands by adopting strategic agility that allows for smart, rapid, and cost-effective responses. This study aims to explore the role of organizational learning in achieving strategic agility; a questionnaire was prepared to meet this objective, utilizing necessary statistical methods through a case study of the Saidal Group.

The results indicate a positive role of organizational learning, through its three mechanisms, in achieving strategic agility. It was also found that the implementation of strategic agility at Saidal group is still in its early stages. Consequently, several suggestions were provided to support the future application of strategic agility in Algerian institutions.

Keywords: Organizational learning, mechanisms of organizational learning, strategic agility, dimensions of strategic agility, Saidal Group.

شكر وتقدير

قال الله تعالى " فاذكروني أذكركم وأشكروا لي ولا تكفرون "

صدق الله العظيم

اللهم لك الحمد والشكر كله وإليك يرجع الفضل فالحمد لله الذي ألهمني الصحة والعافية ووفقني لإتمام هذه الأطروحة والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء المرسلين صاحب الخلق العظيم سيدنا "محمد صلى لله عليه وسلم"

بداية أتقدم بالشكر والعرفان للقائمين على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة 8 ماي 1945 –قالمة–

وأخص بالذكر أعضاء لجنة التكوين فجزاهم الله خير الجزاء .

وعرفاناً لأهل الفضل بجميل فضلهم، ووفاءً لأهل الإحسان بصنيعهم

أتقدم بخالص شكري ووافر احترامي وعظيم امتناني للذي أرشدني وتفضل بالإشراف على هذه الأطروحة، أستاذي الفاضل دبوش عبد القادر" على كل ما قدمه لي من نصائح قيمة مكنتني من إخراج الأطروحة في شكلها النهائي، فجزاه الله عن العلم وأهله خير الجزاء

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم قبول مناقشة هذه الأطروحة، وتجميلها بأصوب الملاحظات والتوجيهات القيمة تقبل الله منهم وبارك في علمهم.

إلى الذين علمونا دائما أن التعلم قوة، لكن تأخذ لتعطى

الإهداء

إلى عائلتي الغالية ركيزة قوتي ومصدر دعمي

إلى أعز ما أملك في الوجود إلى من قال الله تعالى في حقهما

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا" سورة الإسراء الآية 23

إلى والديا حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى من حبهم يجري في عروقي إخوتي وأخواتي أخص بالذكر هديل حبيبتي

إلى زوج أختي أسأل الله لهم التوفيق جميعا

إلى عمتي الغالية حفظها الله

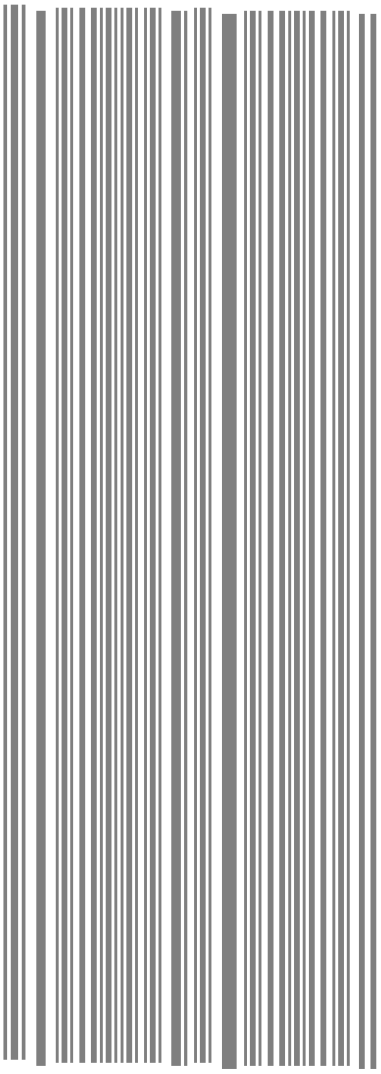
إلى زوجي الغالي الذي كان سندا لي ودعمني في هذه الرحلة البحثية

إلى كل من شاركني لحظات التحدي والفرح

إلى كل رفيقاتي في الدراسة وأخص الذكر صديقاتي الغاليات: جواني صونيا، كريمة بوقرة، ونزهة بن عيسى.

إلى كل من آمن بإمكانياتي وشجعني على التفاني في مجال البحث العلمي

إلى كل هؤلاء من أعماق قلبي أهديكم هذا العمل المتواضع



فهـــــرس المحتـــويـــات

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
البسملة	
ملخص الدراسة	
شكر وتقدير	
الإهداء	
فهرس المحتويات	I-VI
فهرس الجداول	VIII-IX
فهرس الأشكال	XI
مقدمة	أ–ي
الفصل الأول: مدخل مفاهيمي في التعلم التنظيمي	
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي	3
المطلب الأول: مفهوم التعلم ومنحنى التعلم	3
الفرع الأول: تعريف التعلم	3
الفرع الثاني: منحنى التعلم	5
المطلب الثاني: مبادئ التعلم ونظرياته	6
الفرع الأول: مبادئ التعلم التنظيمي	6
الفرع الثاني: نظريات التعلم التنظيمي	6
المطلب الثالث: مفهوم التعلم التنظيمي وخصائصه	9
الفرع الأول: تعريف التعلم التنظيمي	9
الفرع الثاني: خصائص التعلم التنظيمي	12
المطلب الرابع: أهمية ومبررات وأهداف التعلم التنظيمي	13
الفرع الأول: أهمية التعلم التنظيمي	13
الفرع الثاني: مبررات التعلم التنظيمي	15
الفرع الثالث: أهداف التعلم التنظيمي	16
المبحث الثاني: أساسيات التعلم التنظيمي	17

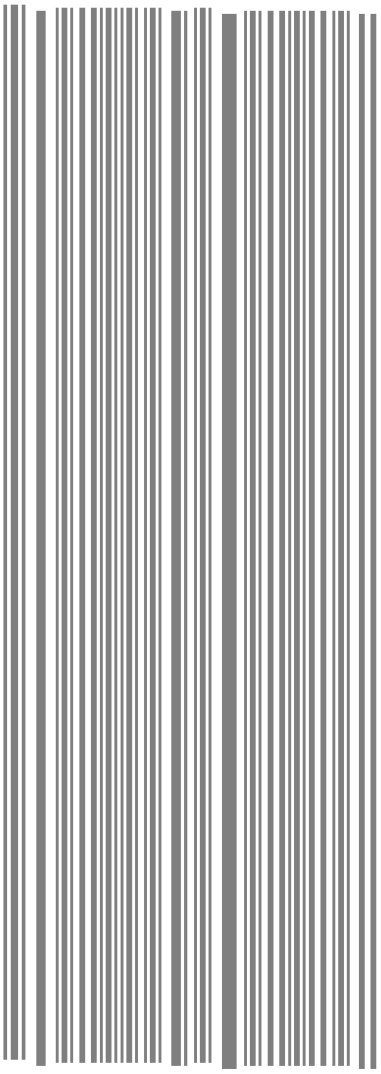
المطلب الأول: شروط، خطوات، ومستويات التعلم التنظيمي	17
الفرع الأول: شروط التعلم التنظيمي	17
الفرع الثاني: خطوات التعلم التنظيمي	17
الفرع الثالث: مستويات التعلم التنظيمي	18
المطلب الثاني: أبعاد التعلم التنظيمي ومصادره وأنماطه	21
الفرع الأول: أبعاد التعلم التنظيمي	21
الفرع الثاني: مصادر التعلم التنظيمي	22
الفرع الثالث: أنماط التعلم التنظيمي	24
المطلب الثالث: عمليات وإستراتيجيات التعلم التنظيمي	27
الفرع الأول: عمليات التعلم التنظيمي	28
الفرع الثاني: إستراتيجيات التعلم التنظيمي	29
المطلب الرابع: مقومات ومفاتيح نجاح التعلم التنظيمي	31
الفرع الأول: مقومات التعلم التنظيمي	31
الفرع الثاني: مفاتيح التعلم التنظيمي الناجح	32
المبحث الثالث: المنظمات المتعلمة	33
المطلب الأول: مفهوم المنظمات المتعلمة وأبعادها	33
الفرع الأول: تعريف المنظمات المتعلمة	33
الفرع الثاني: أبعاد المنظمات المتعلمة	35
المطلب الثاني: آليات التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات قائمة على التعلم	35
المطلب الثالث: أسس بناء المنظمات المتعلمة وعوامل نجاحها	36
الفرع الأول: أسس بناء المنظمات المتعلمة	36
الفرع الثاني: عوامل نجاح المنظمات المتعلمة	37
المطلب الرابع: نماذج المنظمات المتعلمة	38
الفرع الأول: نموذج بيتر سينغ 1990	38
الفرع الثاني: نموذج 1996 Mar Sick Watkims	39
الفرع الثالث: نموذج 1996 Marquards	40
الفرع الرابع: نموذج العتيبي 2000	41
المطلب الخامس: علاقة التعلم التنظيمي بالذاكرة التنظيمية والمنظمة المتعلمة	43

الفرع الأول: مفهوم الذاكرة التنظيمية	43
الفرع الثاني: علاقة التعلم التنظيمي بالمنظمة المتعلمة	44
المبحث الرابع: آليات التعلم التنظيمي	44
المطلب الأول: آليات تحديد المعرفة	44
المطلب الثاني: آليات امتصاص المعرفة	46
المطلب الثالث: آليات استثمار المعرفة	47
خلاصة الفصل الأول	48
الفصل الثاني: مساهمة التعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية	
تمهيد	50
المبحث الأول: ماهية الرشاقة الإستراتيجية	51
المطلب الأول: تعريف الرشاقة وجذورها التاريخية	51
الفرع الأول: تعريف الرشاقة	51
الفرع الثاني: الجذور التاريخية للرشاقة الإستراتيجية	52
المطلب الثاني: مفهوم الرشاقة الإستراتيجية وعلاقاتها ببعض المفاهيم	53
الفرع الأول: مفهوم الرشاقة الإستراتيجية	53
الفرع الثاني: علاقة الرشاقة الإستراتيجية ببعض المفاهيم	55
المطلب الثالث: أهمية وأهداف وأسباب الحاجة الرشاقة الإستراتيجية	59
الفرع الأول: أهمية الرشاقة الإستراتيجية	59
الفرع الثاني: أهداف الرشاقة الإستراتيجية	60
الفرع الثالث: أسباب الحاجة للرشاقة الإستراتيجية	64
المطلب الرابع: المنظمات الرشيقة	65
الفرع الأول: تعريف المنظمات الرشيقة	65
الفرع الثاني: خصائص المنظمات الرشيقة	65
الفرع الثالث: المبادئ الأساسية التي تقوم عليها المنظمات الرشيقة	67
المبحث الثاني: أساسيات الرشاقة الإستراتيجية	67
المطلب الأول: متطلبات الرشاقة الإستراتيجية	68
المطلب الثاني: مقومات الرشاقة الإستراتيجية	69
المطلب الثالث: معوقات الرشاقة الإستراتيجية	70

المطلب الرابع: أشكال الرشاقة الإستراتيجية	72
المبحث الثالث: أبعاد الرشاقة الإستراتيجية	73
المطلب الأول: الحساسية الإستراتيجية	73
الفرع الأول: تعريف الحساسية الإستراتيجية	73
الفرع الثاني: مكونات الحساسية الإستراتيجية	74
المطلب الثاني: المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي	75
المطلب الثالث: سرعة الاستجابة	78
المطلب الرابع: المقدرات الجوهرية والتكنولوجية	79
المطلب الخامس: وضوح الرؤية	79
المطلب السادس: سيولة الموارد	80
المبحث الرابع: مساهمة التعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية	82
المطلب الأول: تحليل العلاقة النظرية بين التعلم التنظيمي والرشاقة الإستراتيجية من خلال الدراسات السابقة	82
المطلب الثاني: دور آليات تحديد المعرفة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية	84
المطلب الثالث: دور آليات امتصاص المعرفة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية	85
المطلب الرابع: دور آليات استثمار المعرفة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية	86
المبحث الخامس: الرشاقة الإستراتيجية وإدارة الأزمة (أزمة كوفيد 19)	87
المطلب الأول: تعريف جائحة كورونا (كوفيد 19)	87
المطلب الثاني: الرشاقة الإستراتيجية واستفحال جائحة كورونا	88
المطلب الثالث: الاستراتيجيات الرشيقة المعتمدة لإدارة جائحة كورونا	89
المطلب الرابع: دروس مستفادة للمؤسسات الجزائرية من تجارب المؤسسات العالمية	90
خلاصة الفصل الثاني	92
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية	
تمهيد	94
المبحث الأول: نظرة عامة حول مجمع صيدال	95
المطلب الأول: تقديم مجمع صيدال	95
الفرع الأول: مفهوم الصناعة الصيدلانية	95
الفرع الثاني: تعريف مجمع صيدال	95

المطلب الثاني: أسباب اختيار مجمع صيدال	96
المطلب الثالث: التغيرات الكبرى في مجمع صيدال	97
المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	98
الفرع الأول: المديرية العامة	98
الفرع الثاني: مصانع الإنتاج	100
الفرع الثالث: مراكز التوزيع	100
الفرع الرابع: الفروع	101
المطلب الخامس: مهام وأهداف مجمع صيدال	101
الفرع الأول: مهام مجمع صيدال	101
الفرع الثاني: أهداف مجمع صيدال	102
المبحث الثاني: نظرة على بعض الجوانب التنظيمية والإستراتيجية لمجمع صيدال	102
المطلب الأول: الفرص والتهديدات لمجمع صيدال	102
الفرع الأول: الفرص المتاحة	102
الفرع الثاني: التهديدات المتواجدة	103
المطلب الثاني: إستراتيجية الشراكة في مجمع صيدال	103
المطلب الثالث: مظاهر التعلم التنظيمي في مجمع صيدال	105
الفرع الأول: تطوير العنصر البشري وتنميته في مجمع صيدال	105
الفرع الثاني: وظيفة البحث والتطوير	105
الفرع الثالث: الكفاءات والمهارات	105
المطلب الرابع: الرشاقة الإستراتيجية في مجمع صيدال (كوفيد 19)	107
المبحث الثالث: خصائص عينة الدراسة وأدوات تحليل البيانات	108
المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة	108
الفرع الأول: تحديد عينة الدراسة	108
الفرع الثاني: خصائص أفراد عينة الدراسة	108
المطلب الثاني: أساليب ومصادر جمع المعلومات	111
الفرع الأول: المصادر الثانوية	111
الفرع الثاني: المصادر الأولية	112
الفرع الثالث: صدق الاتساق البنائي للاستبيان	114

الفرع الرابع: اختبار الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان والمحاور الفرعية	115
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	120
المبحث الرابع: تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات	120
المطلب الأول: تحليل اتجاهات أفراد العينة حول محور التعلم التنظيمي	120
الفرع الأول: تحليل اتجاهات أفراد العينة حول آليات تحديد المعرفة	121
الفرع الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة حول آليات امتصاص المعرفة	123
الفرع الثالث: تحليل اتجاهات أفراد العينة حول آليات استثمار المعرفة	125
المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة حول محور الرشاقة الإستراتيجية	127
الفرع الأول: تحليل اتجاهات أفراد العينة حول بعد الحساسية الإستراتيجية	127
الفرع الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة حول بعد المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي	128
الفرع الثالث: تحليل اتجاهات أفراد العينة حول بعد سيولة الموارد	130
الفرع الرابع: تحليل اتجاهات أفراد العينة حول بعد المقدرات الجوهرية والتكنولوجية	131
الفرع الخامس: تحليل اتجاهات أفراد العينة حول بعد سرعة الاستجابة	132
الفرع السادس: تحليل اتجاهات أفراد العينة حول بعد وضوح الرؤية	134
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة	135
الفرع الأول: اختبار صحة الفرضيات الفرعية	135
الفرع الثاني: اختبار صحة الفرضية الثالثة	142
خلاصة الفصل الثالث	144
خاتمة	146
قائمة المراجع	151
قائمة الملاحق	168

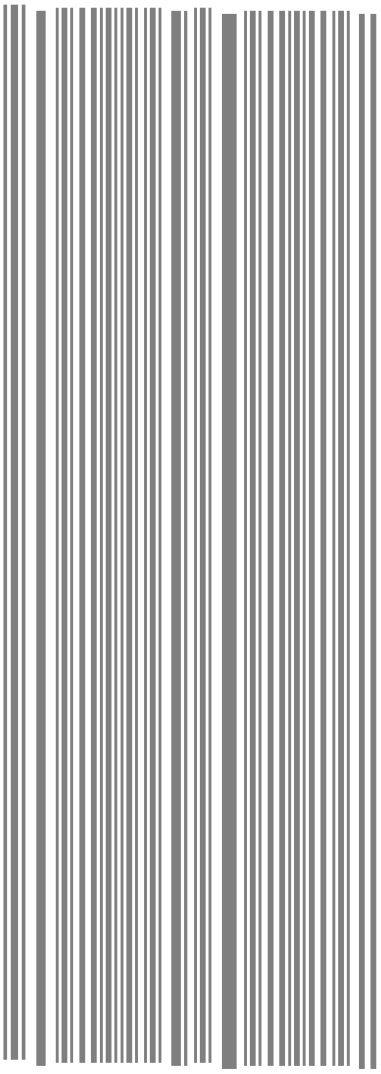


فهـــــــرس الجداول

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(1-1)	أهم ما يميز التعلم عن التدريب والتعليم	11
(2-1)	الفرق بين المنظمات التقليدية والمنظمات المتعلمة	34
(1-2)	الفرق بين الرشاقة التنظيمية والإستراتيجية	58
(2-2)	علاقة التكامل بين نموذج الرشاقة الإستراتيجية والقدرات التنظيمية	63
(3-2)	خصائص المؤسسات الرشيقة	66
(4-2)	أوجه الاختلاف بين المنظمة التقليدية والمنظمة الرشيقة	67
(1-3)	خصائص أفراد عينة الدراسة	109
(2-3)	درجات مقياس ليكارت الخماسي	113
(3-3)	يوضح إجابات الأسئلة ودلالتها	113
(4-3)	يوضح معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ	114
(5-3)	يبين معامل الارتباط سبيرمان لبعد آليات تحديد المعرفة وعباراته	115
(6-3)	يبين معامل الارتباط سبيرمان لبعد آليات امتصاص المعرفة وعباراته	116
(7-3)	يبين معامل الارتباط سبيرمان لبعد آليات استثمار المعرفة وعباراته	116
(8-3)	يبين معامل الارتباط سيبيرمان لبعد الحساسية الإستراتيجية وعباراته	117
(9-3)	يبين معامل الارتباط سبيرمان لبعد المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي وعباراته	117
(10-3)	يبين معامل الارتباط سيبرمان لبعد سيولة الموارد وعباراته	118
(11-3)	يبين معامل الارتباط سيبرمان لبعد المقدرات الجوهرية والتكنولوجية وعباراته	118
(12-3)	يبين معامل الارتباط سيبرمان لبعد سرعة الاستجابة وعباراته	119
(13-3)	يبين معامل الارتباط سيبرمان لبعد وضوح الرؤية وعباراته	119
(14-3)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لبعد آليات تحديد المعرفة	121
(15-3)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف بعد آليات امتصاص المعرفة	123
(16-3)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف بعد آليات استثمار المعرفة	125
(17-3)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لمحور التعلم التنظيمي ككل	126
(18-3)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف الحساسية الإستراتيجية	127
(19-3)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لبعد المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي	128
(20-3)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف بعد سيولة الموارد	130

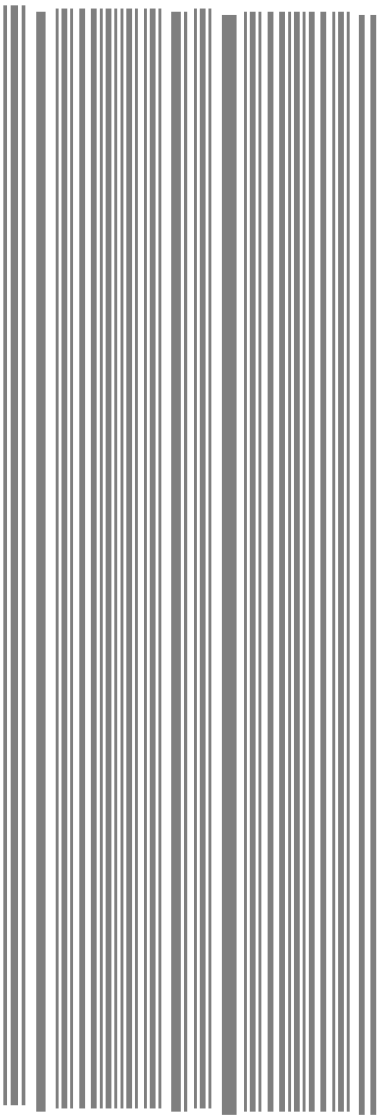
((21-3)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف بعد المقدرات الجوهرية والتكنولوجية	131
(22-3)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف بعد سرعة الاستجابة	132
(23-3)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف بعد وضوح الرؤية	134
(24-3)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لمحور الرشاقة الإستراتيجية ككل	135
(25-3)	معاملات الارتباط بين آليات تحديد المعرفة ومتغيرات الرشاقة الإستراتيجية	136
(26-3)	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد آليات تحديد المعرفة وتحقيق الرشاقة الإستراتيجية	137
(27-3)	معاملات الارتباط بين آليات امتصاص المعرفة ومتغيرات الرشاقة الإستراتيجية	138
(28-3)	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد آليات امتصاص المعرفة وتحقيق الرشاقة الإستراتيجية	139
(29-3)	معاملات الارتباط بين آليات استثمار المعرفة ومتغيرات الرشاقة الإستراتيجية	140
(30-3)	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين بعد استثمار المعرفة وتحقيق الرشاقة الإستراتيجية	141
(31-3)	نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التعلم التنظيمي وتحقيق الرشاقة الإستراتيجية	142



فهـــــــرس الأشكال

فهرس الأشكال

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(1-1)	مصفوفة التغيير السلوكي	4
(2-1)	نموذج لمنحنى العام للتعلم	5
(3-1)	التدرج في التغيير بين التدريب، التعليم، التعلم	12
(4-1)	يوضح أهمية التعلم التنظيمي	15
(5-1)	مستويات التعلم التنظيمي	20
(6-1)	دورة التعلم التنظيمي	24
(7-1)	أساليب الثلاثة للتعلم التنظيمي	26
(8-1)	نموذج سميث للتعلم التنظيمي 1999	29
(9-1)	نموذج Marquardt	40
(10-1)	نموذج العتيبي 2000	42
(11-1)	مكونات الذاكرة التنظيمية	43
(1-2)	الرشاقة التشغيلية كمسار للرشاقة الإستراتيجية	56
(2-2)	كيفية الانتقال من الإدارة الإستراتجية إلى الرشاقة الإستراتيجية	57
(3-2)	الموقع الذي تكون فيه المؤسسات بحاجة الرشاقة الإستراتيجية	60
(4-2)	نموذج الرشاقة الإستراتيجية وفقا لأهدافها	62
(5-2)	طبيعة التغيير وسرعته	64
(6-2)	أشكال الرشاقة الإستراتيجية	72
(7-2)	مكونات الحساسية الإستراتيجية	75
(8-2)	العوامل التي تؤدي إلى إحداث الخلل في العمل الجماعي	77
(9-2)	الترابط بين القدرات التي تسهم في تحقيق الالتزام الجماعي	78
(10-2)	سيولة الموارد المختلفة	81
(11-2)	الترابط بين القدرات التي تندرج في تحقيق سيولة الموارد المختلفة	82
(12-2)	دور آليات تحديد المعرفة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية	85
(13-2)	دور آليات امتصاص المعرفة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية	86
(14-2)	دور آليات استثمار المعرفة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية	87



مقـــــدمـة

مقدمة

أولا: تمهيد

على مدى العقود الماضية أقرت العديد من المنظمات بالسرعة المتزايدة لتحركات السوق، إذ أضحت البيئة اليوم تفرض على المنظمات خيارين: إما الالتزام بإستراتيجيتها ومحاولة النجاة من الأزمات وإما بتجديد نماذج أعمالها وتعديل خياراتها الإستراتيجية، وتكييفها لتتناسب وهياكلها التنظيمية، ومحاولة استباق الأحداث بوضع سيناريوهات وبدائل تمكنها من الإقلاع من جديد، والذي حدث مع شركة نوكيا أكبر دليل على أن الأساليب القديمة لم تعد تجدي نفعا، ففي وقت سابق كانت المنظمة تضع رؤيتها ورسالتها وإستراتيجيتها وتقوم بمتابعتها، أما الآن عليها أن تكون يقظة كل يوم، وكل أسبوع، وكل شهر لتجديد إستراتيجيتها وإعادة تشكيل مواردها، فعلى الرغم من المعرفة التي تمتلكها شركة نوكيا وتوخيها الحذر لم تنجو من السقوط، كل هذه المعلومات تطرح سؤالين مفادهما لماذا تمتلك بعض المنظمات القدرة على إدارة التغيير وتجاوز أقوى منافسيها، في حين تفشل منظمات أخرى، برزت الرشاقة الإستراتيجية أو كما يطلق عليها خفة الحركة الإستراتيجية كأسلوب جديد من أساليب إدارة التغيير؛ حيث تعتبر سلوك إستراتيجي غير روتيني في مواجهة التغيرات المفاجئة، وتحويل تهديداتها إلى فرص يتم استغلالها من خلال اعتماد مزيج من الإستراتيجيات الرشيقة والاستباقية. فالرشاقة الإستراتيجية هيمنت على كل الصناعات خاصة التي تركز على التكنولوجيا والتي تنشط في بيئة سريعة الحركة. ونجاح هذه الأخيرة يشترط تحقيق مجموعة من الدعائم يأتي في مقدمتها التعلم التنظيمي؛ حيث يكمن جوهر التعلم التنظيمي في تنمية قدرة المنظمة على مواكبة التحركات البيئة، إذ يعتبر التعلم التنظيمي ذلك المزيج من خبرات والمعارف المتراكمة في ذاكرة المنظمة؛ وللاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها من خلال تحديد المعارف وامتصاصها واستثمارها على الصعيد الداخلي والخارجي، واستثمار كل هذه المهارات والقدرات في إطار ما يسمى بالمنظمات المتعلمة؛ والتي تهدف باستمرار لتجديد وتنشيط علاقاتها مع بيئتها وتسعي لتنقيح ذاكرتها التنظيمية من خلال التنافس المعرفي لتحويل ما تعلمته إلى منتجات أو خدمات مبتكرة ومتميزة.

ثانيا: مشكلة الدراسة:

بعد ما خلفته جائحة كورونا من أزمة عالمية تفوق أزمة الرهن العقاري لسنة 2008. والتي كانت بمثابة درس لجميع المنظمات دون استثناء؛ العمومية منها والخاصة، الكبيرة والمتوسطة، وحتى الصغيرة والناشئة. كانت حينها الرشاقة الإستراتيجية تمثل الميزة الوحيدة وقارب النجاة للمنظمات، خاصة التي تنشط في بيئة مضطربة وجد متغيرة. ففي اللحظة التي تدرك فيها المنظمة حجم المشكلة يكون الوقت قد فاتها إن لم تتكيف

بالسرعة المطلوبة. وعلى هذا الأساس تتضح لنا مشكلة الدراسة التي يمكن صياغتها في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور التعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في مجمع صيدال ؟

هذا التساؤل الرئيسي تنبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هو واقع تطبيق آليات التعلم التنظيمي داخل مجمع صيدال ؟
- ✓ هل توجد مظاهر وأبعاد تطبيق الرشاقة الإستراتيجية لدى مجمع صيدال ؟
- ✓ هل يوجد دور للتعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية لدى مجمع صيدال ؟

هذا التساؤل الفرعي نقسمه إلى الأسئلة الجزئية التالية:

- هل يوجد دور لآليات تحديد المعرفة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية لدى مجمع صيدال ؟
- هل يوجد دور لآليات امتصاص المعرفة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية لدى مجمع صيدال ؟
- هل يوجد دور لآليات استثمار المعرفة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية لدى مجمع صيدال؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤلات المطروحة ندرج الفرضيات التالية:

- ✓ يتم ممارسة التعلم التنظيمي في مجمع صيدال.
- ✓ توجد مظاهر وأبعاد تطبيق الرشاقة الإستراتيجية في مجمع صيدال.
- ✓ يوجد دور ايجابي للتعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية عند مستوى معنوية 0.05 لدى مجمع صيدال.

هذه الفرضية تم تقسيمها إلى الفرضيات الجزئية التالية:

- ✓ يوجد دور ايجابي لآليات تحديد المعرفة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية عند مستوى معنوية 0.05 لدى مجمع صيدال.
- ✓ يوجد دور ايجابي لآليات امتصاص المعرفة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية عند مستوى معنوية 0.05 لدى مجمع صيدال.
- ✓ يوجد دور ايجابي لآليات استثمار المعرفة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية عند مستوى معنوية 0.05 لدى مجمع صيدال.

رابعا: أهمية الدراسة

✓ في مجتمعاتنا نجد أن هناك اهتمام أقل بموضوع التعلم التنظيمي على عكس المجتمعات المتقدمة التي تولى اهتماما أفضل على كيفية استغلال وتبني التعلم التنظيمي، وبالتالي جاءت هذه الدراسة للتنبيه لأهمية تطبيق التعلم التنظيمي في المؤسسات الجزائرية لمواكبة التطورات في الاقتصاديات العالمية.

✓ تظهر أهمية الدراسة من خلال تناولها لموضوعين مهمين في حقل إدارة الأعمال كمتغير مستقل متمثل في التعلم التنظيمي بآلياته المختلفة، ومتغير تابع حديث ألا وهو الرشاقة الإستراتيجية، كما وزادت أهمية الموضوع مع بداية ظهور الدراسات العربية والأجنبية حول الرشاقة الإستراتيجية مما سيساعد على إثراء المكتبة العربية والجزائرية بإضافات جديدة ونوعية.

✓ رغم أهمية قطاع الأدوية في الجزائر إلا أن الدراسات التي أجريت فيه مازالت محدودة نسبيا، مقارنة بالقطاعات الأخرى مما يجعله مجالا خصبا للبحث.

خامسا: أهداف الدراسة

يمكن أن نوجز أهم الأهداف المراد تحقيقها من خلال هذه الدراسة في النقاط التالية:

- تناول المفاهيم النظرية المتعلقة بالتعلم التنظيمي والرشاقة الإستراتيجية. وإعداد إطار نظري خاص بهما والتأكيد على أهميتهما خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تشهد تحديات بيئة غير مسبوقة لاسيما قطاع الأدوية الجزائرية.
- تسليط الضوء على أهمية التعلم التنظيمي في منظمات الأعمال.
- التعرف على دور التعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية على مستوى مجمع صيدال فرع قسنطينة.
- التعرف على مظاهر التعلم التنظيمي بآلياته المختلفة السائدة في مجمع صيدال فرع قسنطينة.
- معرفة ما إذا كان مجمع صيدال مدرك لأهمية الرشاقة الإستراتيجية خاصة بعد جائحة كورونا و التي أثبت وأقرت بفشل الأساليب التقليدية في الإدارة.
- محاولة ربط ما يحدث في واقع المؤسسات الجزائرية والجانب النظري، ومنه التوصل إلى مجموعة اقتراحات وتوصيات مفيدة.

سادسا: منهج الدراسة

تعتبر المناهج جملة من التصورات لطرق العمل العلمي، وتختلف باختلاف طبيعة الموضوع، لذا استوجب أن يكون الأساس الذي تبنى عليه أي دراسة علمية هو اختيار المنهج الذي يساعد في معالجة وتحليل الدراسة الميدانية للظاهرة المدروسة، باعتبار المنهج هو الطريقة أو أسلوب أو كيفية التي تؤدي الغرض المطلوب، إذ تم في هذه الدراسة اعتماد المنهج الاستنباطي والوصفي التحليلي والذي يعتبر من أكثر المناهج استخداما في مجال العلوم الاقتصادية، يتم من خلاله وضع فرضيات ومحاولة مطابقتها مع الواقع، ومن جانب أخر تم الاعتماد على تقنية دراسة حالة مؤسسة تنشط في قطاع الأدوية الجزائرية، من خلال استبيان لغرض اختبار الفرضيات وإعطاء توصيات والمقترحات الضرورية.

سابعا: أسباب ومبررات اختيار الموضوع

هناك جملة من الأسباب الشخصية والموضوعية التي دفعتنا لاختيار موضوع الدراسة نلخصها فيما يلي:

- ✓ ميول شخصي اتجاه الموضوع وبحكم التخصص الأكاديمي المتعلق بإدارة الأعمال؛
- ✓ تم اختيار هذا الموضوع لكونه من المواضيع الحيوية كونها تبحث في الجانب الاستراتيجي؛
- ✓ تركيز العديد من الأبحاث على موضوع الرشاقة خاصة الأجنبية منها، وإهمال البحوث العربية لهذا الموضوع رغم أهميته البالغة خاصة الجانب الاستراتيجي فيه.

ثامنا: محددات الدراسة

تحتوي هذه الدراسة على نطاق محدد ويمكن وصف ذلك من خلال عدة جوانب وهي:

- ✓ **الحدود المكانية:** تم اختيار "مجمع صيدال فرع قسنطينة " وذلك من خلال محاولة تشخيص واقع ممارسة التعلم التنظيمي بمختلف آلياته ومدى مساهمته في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية، وقد كانت الحدود المكانية داخليا في مختلف المصالح والأقسام المتواجدة في المؤسسة.
- ✓ **الحدود الزمنية:** تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع المعلومات من إعداد الطالبة وفق إطار زمني معين تمثل في الفترة من أوت لسنة 2022 إلى سبتمبر 2022
- ✓ **الحدود البشرية:** تتحدد نتائج الدراسة وفقا لاختيار العينة وما إذا كانت ممثلة للمجتمع أو لا، أي الفئة المستهدفة والتي أجريت عليها الدراسة؛ حيث شملت على عينة من المديرين ونوابهم بالإضافة إلى رؤساء الأقسام والمصالح والموظفين في مجمع صيدال فرع قسنطينة.
- ✓ **الحدود الموضوعية:** تهدف الدراسة إلى تحليل دور التعلم التنظيمي ومساهمته النظرية والتطبيقية في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية باستخدام بعض النماذج النظرية والطرق الإحصائية النى تفيد في ذلك.

تاسعا: الدراسات السابقة

أجريت العديد من البحوث والدراسات العربية والأجنبية لكن اختلفت هذه الدراسات من حيث متغيراتها والبيانات التي استخدمتها ونتائجها من بينها

- **دراسة (BONTIS, et *al* 2002) بعنوان:**

Managing the organizational learning system by aligning learning inventory and flow

هدفت الدراسة لاختبار العلاقة بين مخزون التعلم في مختلف المستويات التنظيمية (المستوى الفردي والتعلم على المستوى الجماعي والتعلم على المستوى التنظيمي) كمتغير مستقل على المتغير التابع أداء الشركة، حيث تم إتباع المنهج التحليلي لاختبار تأثير الاختلاف (عدم المواءمة) في مخزون التعلم على المستويات التنظيمية الثلاثة وتدفق التعلم عبرها على الأداء. وخلصت الدراسة بمجموعة نتائج في مقدمتها وجود ارتباط إيجابي بين مخزون التعلم في مختلف المستويات التنظيمية الثلاثة وتدفق التعلم عبرها يؤثر سلبا على الأداء.

- **دراسة (BOHDANA SHEREHIY,2008) بعنوان:**

The relationships between agility strategy, work organization and Workforce Agility:

إن الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو استكشاف المنظمة وشروط العمل في Agile Enterprise وتأثيره على أداء الموظفين وتطويرهم، حيث تم الاعتماد على ستة أبعاد رئيسية من خفة الحركة ورشاقة القوى العاملة متمثلة في (التعامل مع المواقف غير المتوقعة وغير المؤكدة، حل المشكلات الإبداعية، المرونة المهنية، تعلم مهام وإجراءات العمل، القدرة على التكيف بين الأشخاص والتعامل مع ضغوط العمل). خلصت الدراسة إلى مجموعة نتائج تدعم العلاقة بين استراتيجيات الإدارة التي تركز على تطوير خفة الحركة وخصائص العمل وخفة الحركة القوى العاملة، وكشفت النتائج أن الاستقلالية في العمل هو واحد من أكثر التنبؤات الهامة من خفة حركة القوى العاملة. وقد وجد أيضا أن كل من العمل وعدم اليقين الوظيفي لها تأثير كبير على خفة الحركة في القوى العاملة، وأشارت النتائج أيضا أن تركيز الإدارة على التعاون الإنمائي داخل المنظمة ومع العملاء والموردين يعزز خفة حركة القوى العاملة.

- **دراسة: (MICHAEL DEER ,2018):**

Organizational agility and agile development methods –an evaluative study

سعت هذه الدراسة إلى تحديد الأدبيات الأكاديمية والمهنية المتعلقة بأساليب التطوير الرشيقة وخفة الحركة التنظيمية، حيث تم توضيح كيف أن مصطلحي "رشيقة" و "خفة الحركة" فريدان في سياقات تطوير تكنولوجيا المعلومات والأداء التنظيمي، ويشير البحث إلى وجود علاقة بين استخدام أساليب التطوير الرشيقة وخفة الحركة التنظيمية، وتضمنت مراجعة الأدبيات أيضا تحليلا للفجوات باستخدام إطار المعرفة والتحفيز والتأثيرات التنظيمية لـ Clark و Estes. وحدد تحليل الفجوة تأثيرات المعرفة الصريحة والإجرائية لأساليب التطوير الرشيقة وخفة الحركة التنظيمية.

- **دراسة (WAJEEH, ELALI.2021) مقال بعنوان:**

The importance of strategic agility for business survival during the corona crisis and after the Corona crisis

ركزت هذه الدراسة حول أهمية إدخال مفهوم الرشاقة الإستراتيجية بالإشارة إلى أهمية والخصائص والمحددات بهدف تحقيق التميز كما تم تسليط الضوء حول التفاعل بين الرشاقة الإستراتيجية والأداء الثابت وضرورة بناء منظمات رشيقة وخفيفة الحركة في ظل بيئة غير مستقرة، وتم ربط الرشاقة الإستراتيجية من خلال هذا البحث بأزمة كوفيد 19 إذ كانت تمثل أحسن أنجح أسلوب لإدارتها والتحكم فيها كما تم التعرض في هذه الدراسة لعدة أمثلة حول شركات عالمية اتبعت هذا النموذج واستغلت أزمة كورونا بطريقة عظمت بها أرباحها السنوية.

- **دراسة حول المنظمات الرشيقة (Harraf, Abe et all,2015) بعنوان: Agile organizations**

وضعت هذه الورقة إطار مفاهيمي للرشاقة الإستراتيجية في المنظمة حيث ركزت على عشرة ركائز أساسية والتي تمثل أسس ومحددات الرشاقة الإستراتيجية منها ثقافة الابتكار، التمكين، التسامح، الغموض، الرؤية، إدارة التغيير، الاتصال التنظيمي، تحليل السوق واستجابته، إدارة التعلم. كما أشارت الدراسة لاختلاف استخدام المنظمة لكل صفة من صفات الرشاقة الإستراتيجية حسب احتياجاتها على الرغم من أن التطبيق يختلف إلى أن إشراك المنظمة ككل في تطبيق هذه الصفات يمكن المديرين من قيادة الشركة نحو النجاح المستقبلي.

– دراسة (كرومي سعيد 2018) بعنوان: أثر الخفة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة مجمع حمادي بولاية بشار:

حيث هدفت الدراسة إلى الوقوف على أثر الخفة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة (خفة المهام، خفة المناورات، خفة القدرات) على الميزة التنافسية، إذ تم استخدام تقنية الاستبيان بالاستفادة من برنامج spss وتوصلت الدراسة لوجود أثر للخفة الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية ويرجع هذا الأثر إلى بعد واحد وهو بعد خفة القدرات

– دراسة يوسف عطوي بعنوان : دور التعلم الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة لإستراتيجية– دراسة ميدانية للجامعات الأردنية الخاصة 2020:

حيث سعت هذه الدراسة إلى تحليل دور التعلم الاستراتيجي بآلياته الأربعة (تكوين المعرفة الإستراتيجية، تشارك المعرفة الإستراتيجية، تفسير المعرفة الإستراتيجية) في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية وحيث اعتمد الباحث على عينة من الجامعات المتواجدة في الأردن، وتم استخدام طريقة الاستبيان لمعالجة الدراسة والإجابة على الفرضيات الموضوعة، حيث أظهرت النتائج أنه هناك مستوى مرتفع للتعلم الاستراتيجي والرشاقة الإستراتيجية لدى عينة الدراسة، وانه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية للتعلم الإستراتيجي في تحقيق أبعاد الرشاقة الإستراتيجية(وضوح الرؤية، والقدرات الأساسية، الأهداف الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة، اتخاذ الإجراءات) وتوصل الباحث أيضا بعدم تأثير بعد تشارك المعرفة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة.

– دراسة (الشنطي 2019) مقال بعنوان: دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الإستراتيجية بالمنظمات الغير حكومية، محافظات قطاع غزة.

تناولت الدراسة دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الإستراتيجية إذ تم استخدام تقنية الاستبيان في جمع البيانات والمعلومات وإتباع المنهج الوصفي لتحليل البيانات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية spss كما تم تطبيق العين الطبقية العشوائية وخلصت الدراسة بنتائج أهمها أم ممارسة عمليات إدارة المعرفة كانت بدرجة كبيرة تقدر ب (69.99%) وكذلك نسبة الرشاقة الإستراتيجية كان بدورها عالية قدرت ب (70.95%) ومنه تؤثر عمليات غدارة المعرفة على الرشاقة الإستراتيجية تأثيرا بدرجة كبيرة، كما تم التوصل لضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتحسين للأداء العام للمؤسسة ومنه تنمية القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات الغير المتوقعة وبالتالي زيادة مستويات الرشاقة لدى المؤسسة.

بعد استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالرشاقة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي يتم ملاحظة عدة أوجه تشابه واختلاف نذكر منها:

– عدم توفر دراسات سابقة تناولت موضوع الرشاقة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي معا ،وهذا ما تختلف به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

– تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في اختيار عينة الدراسة إذ تمثل مجتمع الدراسة في مجمع صيدال.

– تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من خلال الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحا لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع الرشاقة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي، كما أن ذلك الاختلاف يثري المعرفة في جوانب الموضوع، مما أتاح الفرصة لنا في اختيار أكثر المتغيرات مناسبة لمشكلة الدراسة.

– كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدتنا على تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة، الأمر الذي أسهم في تحديد نموذج الدراسة ومتغيراتها.

– هناك بعض النقاط المشتركة بين هذه الدراسات السابقة وبين موضوع دراستنا خصوصا في الجانب النظري؛ حيث ساعدنا ذلك في التعرف على بعض المراجع والبحوث النظرية والتطبيقية ومكنتنا من الاطلاع عليها وتتبع نتائجها، وتسهيل بناء الإطار النظري للدراسة.

– وجود عدد كبير من الدراسات التي تناولت موضوع الرشاقة الإستراتيجية باللغات الأجنبية مقارنة بالبيئة العربية، إذ تم ملاحظة نقص كبير في عدد الدراسات التي عالجت موضوع الرشاقة الإستراتيجية والتعلم بالأخص في قطاع الأدوية، أيضا هناك اختلافات متعددة بين الدراسات السابقة خصوصا في العوامل الثقافية.

عاشرا: هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة وثلاث فصول هي:

الفصل الأول المعنون بـ: تضمن إطار مفاهيمي حول التعلم التنظيمي، حيث تم تجزئته لأربعة مباحث، تناول الأول ماهية التعلم التنظيمي من خلال أربعة مطالب حيث تم التطرق إلى فيها إلى مفهوم التعلم ومنحنى التعلم، وأهم مبادئ التعلم والتطرق إلى نظرياته المختلفة، كما تم التعرض لمفهوم التعلم التنظيمي والخصائص التي تميزه عن المفاهيم المشابهة والمتعلقة به. أما المبحث الثاني المعنون بأساسيات

التعلم التنظيمي تم تناول فيه أربعة مطالب بدوره تم التركيز فيها حول أهم الشروط التي يجب توفرها لتستطيع المنظمة أن تطبق مفهوم التعلم التنظيمي بالإضافة إلى مراحل التعلم بالترتيب ومستوياته في المنظمة، كما تم أيضا شرح مصادر تعلم المنظمات وعملياته واستراتيجياته وفي المطلب الأخير تم تفسير أهم مقوماته ومفاتيح نجاحه، والمبحث الثالث تم التطرق للمنظمة المتعلمة بكل جوانبها، ثم المبحث الأخير آليات التعلم التنظيمي الثلاثة.

والفصل الثاني: بعنوان مساهمة التعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية، تم تقسيمه لخمسة مباحث، المبحث الأول ماهية الرشاقة الإستراتيجية والمنظمات الرشيقة، أما المبحث الثاني تم التطرق فيه لأساسيات الرشاقة الإستراتيجية من مقومات ومعوقات وأشكال ومؤشرات، في المبحث الثالث تم التفصيل في الأبعاد الستة للرشاقة، وفي الفصل الرابع تم الربط بين المتغيرين من خلال دراسة العلاقة النظرية بينهما وذلك بالرجوع للدراسات السابقة، في المبحث الأخير تم ربط الرشاقة الإستراتيجية جائحة كورونا (كوفيد 19) من خلال عرض للاستراتيجيات الرشيقة التي تم الاعتماد عليها في مواجهة هذه الجائحة من قبل المؤسسات العالمية وفي الأخير تم تقديم دروس مستفادة للمنظمات الجزائرية في كيفية التعامل مع الأزمات الغير متوقعة.

أما الفصل الثالث فقد جاء بعنوان: دراسة ميدانية لدور التعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في مجمع صيدال، يمثل الأول نظرة عامة حول مجمع صيدال، والثاني تم تناول فيه نظرة حول الجوانب التنظيمية والإستراتيجية المتعلقة بمجمع صيدال، أما الثالث يتعلق بخصائص العينة وأدوات تحليل البيانات، والأخير تم التطرق فيه الأساليب المستخدمة واختبار الفرضيات.

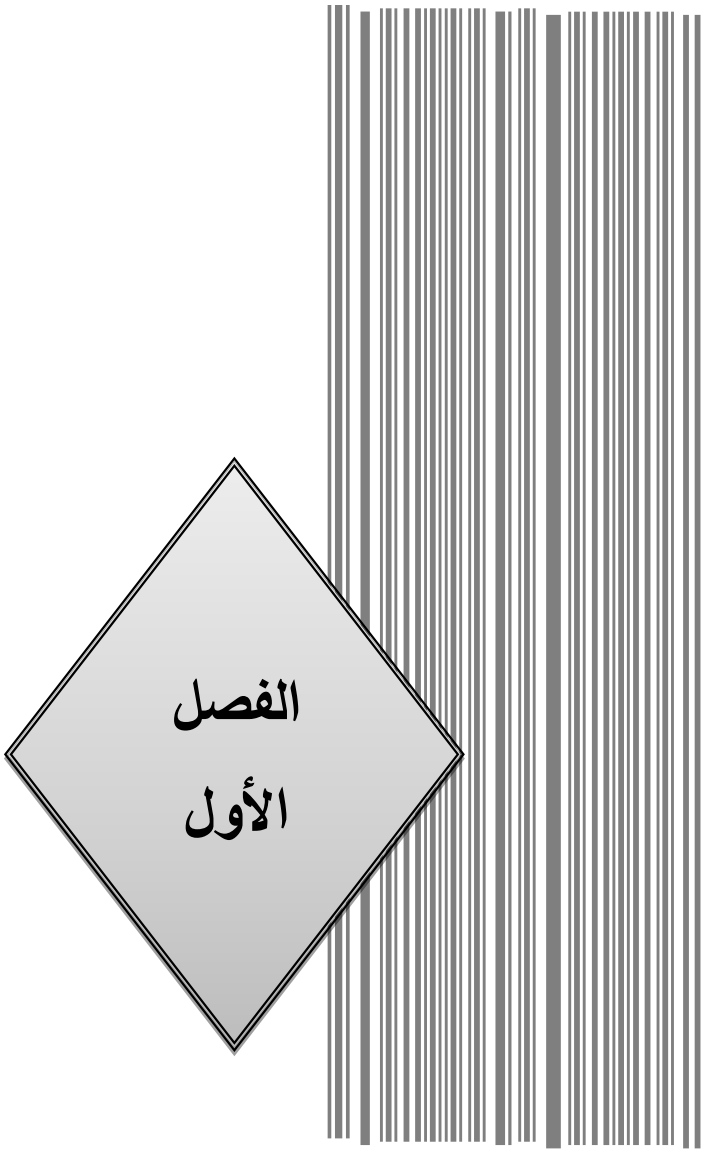
وقد اختتمت الدراسة بخاتمة تضمنت أهم النتائج والمقترحات على أمل أن تجد طريقها إلى التطبيق.

الحادي عشر: صعوبات الدراسة

عند انجازنا لهذه الدراسة واجهتنا الصعوبات التالية:

- ✓ بالنسبة للجانب النظري بما أن حقل الرشاقة يعد حقلا واعدا، والدراسات فيه محتشمة نوعا ما خاصة العربية وجدنا عدة اختلافات في التعريفات والتوضيحات. إذ تم ملاحظة وجود خلل بين عدة مصطلحات وعدم التفرقة من قبل الباحثين بين الرشاقة والمرونة والرشاقة الإستراتيجية والرشاقة التشغيلية.
- ✓ أما الصعوبات المتعلقة بالجانب التطبيقي تمثلت في ضعف ثقافة الاستبيان في المؤسسة محل الدراسة والخوف من تقديم المعلومات عن المؤسسة، حيث تم الرفض التام من قبل مسئول الموارد البشرية

المسئول في فرع قسنطينة 1 متحجج بأنها معلومات وأسرار المؤسسة وأن الاستمارة تمس الجانب الإستراتيجي والذي اعتبره جانب حساس، كما تم مقابلتنا بقلة احترام من قبله، إذ تم محاولة الشرح له بأن هذه الاستمارات لا تمس أسرار المؤسسة بشي، وعند الرجوع مرة أخرى مرفقين بورقة رسمية من الجامعة رفض هذا الأخير مقابلتنا تماما، وتحجج بأن المديرة غير موافقة على هذه الاستمارات. وبعد عدة محاولات تم استقبالنا من طرفه والموافقة على توزيع الاستبيانات، ومقابلة عدة مسئولين في فرع قسنطينة 1. على عكس فرع قسنطينة 2 المتخصص في إنتاج الأنسولين الذي قابلنا باحترام شديد وتعاون كبير.



مدخل مفاهيمي في التعلم التنظيمي

تمهيد

يشغل التعلم التنظيمي مكانة هامة في مجال إدارة الأعمال، حيث يمثل العنصر الإستراتيجي الذي يقدم للمنظمة فرصة جوهرية تمنحها التجديد المستمر للمعارف، والاستثمار في المهارات التي يملكها الفرد والجماعة، فالواقع التنافسي الحالي دفع المنظمات إلى تبني التعلم التنظيمي، والبحث عن المداخل الإدارية الجديدة التي تمد المنظمة بالقدرة على التجديد والتنافس، ومواكبة التغيرات الغير المعروفة والتي لا يمكن تحديدها بوضوح لسرعة تحركها، فالتعلم التنظيمي يعتبر سلاحا تنافسيا فعالا. وحسب مقولة Gates مؤسس شركة Microsoft " أن زبائنك الغير راضيين عن خدماتك هم أكبر مصدر للتعلم التنظيمي بالنسبة لك"

ومن هنا تظهر ضرورة وضع إطار مفاهيمي ونظري يوضح الإسهامات العلمية المرتبطة بالتعلم التنظيمي وآلياته المختلفة. حيث تم تناول الفصل الأول في أربعة مباحث بعنوان مدخل مفاهيمي للتعلم التنظيمي:

المبحث الأول: تم التعرف فيه إلى مفهوم التعلم التنظيمي وأهم نظرياته، مبادئه والأهمية التي يشغلها على الصعيد التشغيلي والإستراتيجي وعلى مستوى المنظمة ككل، بالإضافة إلى أهدافه ومستوياته.

المبحث الثاني: تم التطرق فيه إلى أنماط التعلم التنظيمي المختلفة واستراتيجياته ومعوقاته ومفاتيح نجاحه.

المبحث الثالث: تم تناول فيه المنظمات المتعلمة التي تعتبر بمثابة إطار تعزيز عملية التعلم التنظيمي.

المبحث الرابع: تم التركيز فيه على آليات التعلم التنظيمي المختلفة.

المبحث الأول: ماهية التعلم التنظيمي

تعددت الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي، والبحوث التي تعرضت لمفهومه بالتفصيل إذ تناولها الباحثون من زوايا ونواحي مختلفة، وفي هذا المبحث تم التطرق إلى مفهوم التعلم والتعلم التنظيمي ومبادئه، ونظرياته، أهميته، أهدافه ومستوياته.

مطلب الأول: مفهوم التعلم ومنحنى التعلم

اختلفت المفاهيم المتعلقة بالتعلم كل حسب ميوله واتجاهاته ونظرياته، وهذا ما يبرر وجود تباين حول تعريف التعلم، إذ تم توضيحه في هذا المطلب.

الفرع الأول: تعريف التعلم

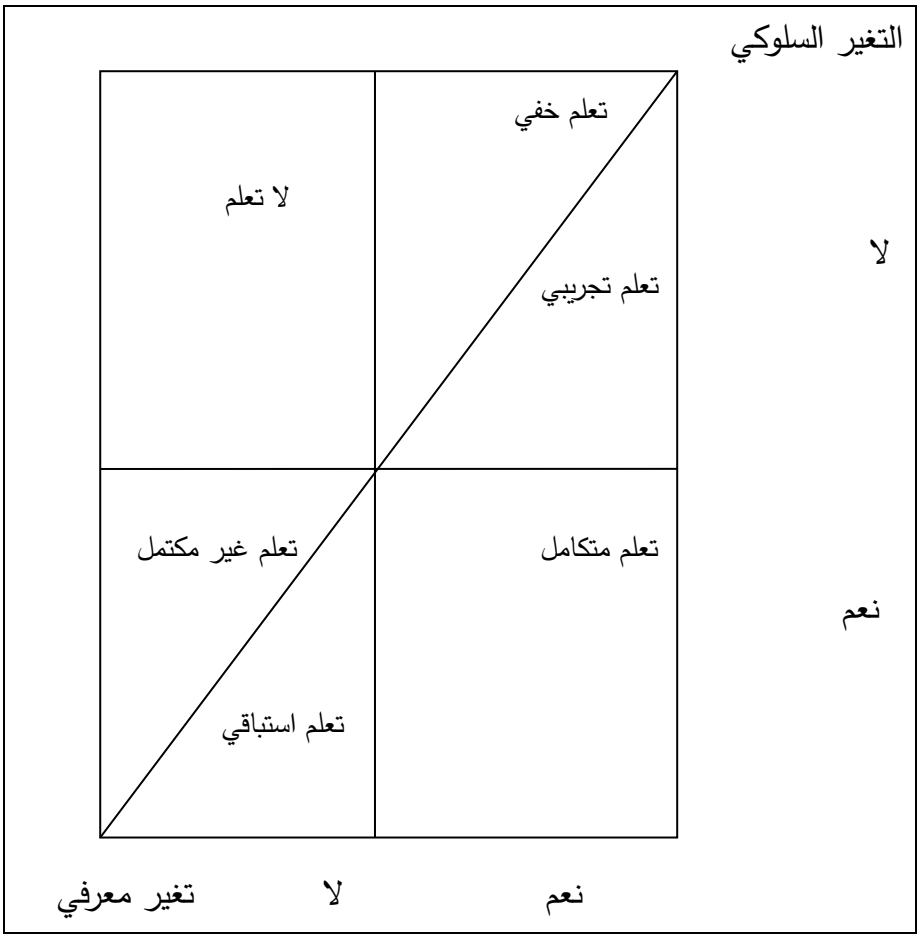
التعلم لغة: هو: " الميزة التي ميز الله بها الإنسان عن باقي مخلوقاته"، ووردت كلمة تعلم في آيات قرآنية عديدة. كما جاءت كلمة تعلم في اللغة العربية من المصدر علم بمعنى عرف، واستعلم وأعلم. (ليث، عمار، و حاكم، 2009، صفحة 98)

أما في اللغة الإنجليزية فالتعلم يعني: " الحصول على المعرفة والمهارة من خلال التفكير والحفظ أو التذكير، والإحاطة بالعلم والمعرفة ". (نعيجة، 2012، صفحة 33)

وعند وصف التعلم بطريقة نظرية فيتم وصفه على أنه "عملية التغيير الذي يربط بين العمل والوضعية الحالية" وينقسم هذا التغيير إلى سلوكي ومعرفي، ويقصد بالتغيير السلوكي هو تغير سلوك الفرد الدائم وفقا لمحيطه، أما التغير المعرفي فهو عملية تعزيز التطوير المستمر للقدرات والقيام بما لم تستطع القيام به من قبل، فالتعلم يساعد الفرد على اتخاذ قرارات أفضل والقيام بأفضل التحليلات للمشكلات. (BENGTSSON & SKOG, 2018, p. 4) سيتم توضيح العلاقة بين التغيرين.

شكل رقم: (1-1): مصفوفة التغير السلوكي والمعرفي

يوضح العلاقة بين التغير السلوكي والتغير المعرفي من خلال المصفوفة الموضحة في الشكل رقم (1-1)



المصدر:(BENGTSSON & SKOG, 2018, p. 4)

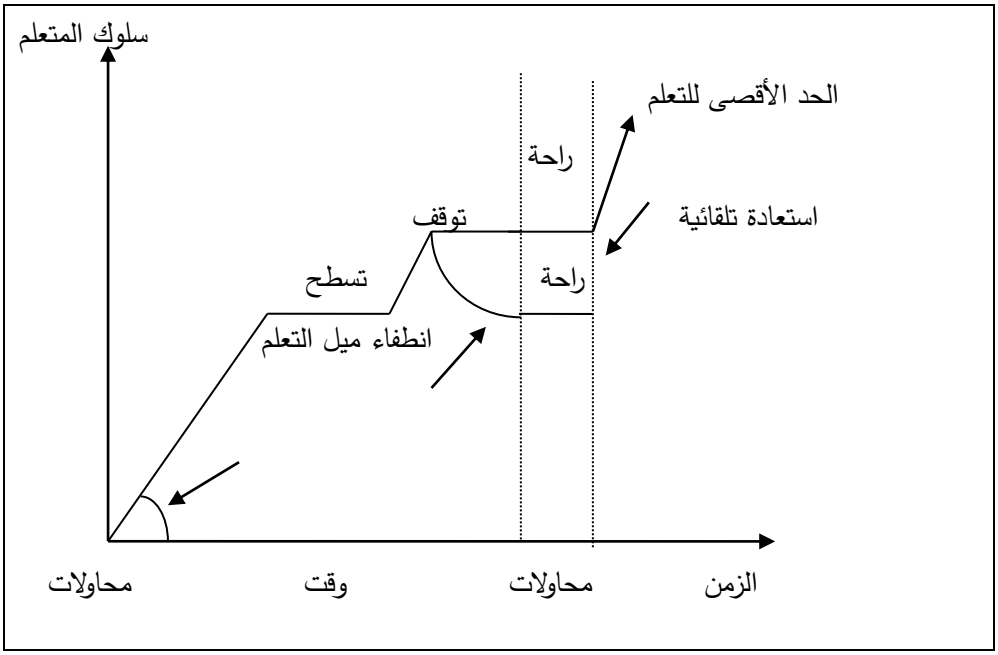
من خلال الشكل رقم (1-1) يتم ملاحظة أنواع التعلم المختلفة، والتي تحدث من خلال التغير السلوكي والمعرفي، فحينما يحدث التغير السلوكي والمعرفي معا يسمى تعلم متكامل، وعندما لا يحدث أي تغير لا في السلوك ولا في المعرفة فهذا لا تعلم، وفي حالة تغير عنصر دون الأخر كحدوث التغير المعرفي دون السلوكي كتلقي محاضرات أو دروس هنا يحدث تغير معرفي دون السلوكي، وقد يصبح كتكامل فيما بعد أي بعد اكتمال التغير السلوكي.

يمكن القول أن التعلم يعبر عن التغيير الحاصل للفرد نتيجة تفاعله مع بيئته والذي يؤدي إلى اكتسابه خبرات ومهارات ومعارف جديدة تساهم بدورها في تطويره الذاتي وحل مشكلاته اليومية.

الفرع الثاني: منحنى التعلم

يمثل منحنى التعلم خط بياني يوضح معدل تعلم الفرد لسلوك معين مع إعادة محاولات القيام بنفس السلوك لفترة زمنية معينة، ورغم أن السلوكيات المختلفة يتم اكتسابها بمعدلات وسرعات مختلفة إلا أنه من الجيد التعرف على النموذج العام الذي تتم من خلاله عملية التعلم. ويظهر الشكل رقم (1-2) النموذج العام للتعلم.

شكل رقم(1-2): يمثل نموذج منحنى العام للتعلم



المصدر: (ختيري، 2020، صفحة 66)

يشير الشكل رقم (1-2) إلى المرحلة الأولى وهي مرحلة النمو أين يتم اكتساب الفرد للسلوك الجديد بسرعة، ثم تأتي بعدها مرحلة التسطح أو ما يعرف باستقرار السلوك أين يتمتع الفرد بحصة من الراحة خاصة عند الوصول إلى مرحلة التسطح أين يستوعب فيها سلوك المتعلم وأبعاده المختلفة، ومع تكرار محاولات القيام بالسلوك بعد فترة الراحة يتجه معدل التعلم إلى الارتفاع مرة أخرى وهذا ما يسمى مرحلة استعادة النمو، حتى يصل سلوك المتعلم إلى المستوى المنشود، ويمكن الإشارة إلى أنه يمكن لكل منا أن يتذكر الطريقة التي تعلم بها مهارة أو سلوك معين مثل قيادة السيارات، أو حفظ جدول الضرب، أو تعلم العمل على أحد برامج الحاسب الآلي. (نجم، 2008، صفحة 45).

المطلب الثاني: مبادئ التعلم ونظرياته

للتعلم عدة مبادئ لابد من توفرها، وتم التطرق لها في هذا المطلب، والتفصيل في مختلف النظريات التي مر بها التعلم التنظيمي والتي ساهمت في تطور مفهومه.

الفرع الأول: مبادئ التعلم

تتمثل مبادئ التعلم في: (شقاء، صفحة 157)

✓ **المبادئ النفسية:** من أهم صفات الأفراد القدرة والقابلية على التعلم، إذ تتفاوت هذه القدرات من شخص لأخر، وهذا التفاوت يعود إلى الاختلاف في اتجاه كل شخص وميوله، بالإضافة إلى قدراته الفكرية، وعاداته، وخصائص مجتمعه وبيئته. فالتعلم يكمن في عملية مشتركة بين المعلم والمتعلم. ويحدث التعلم الفعال خاصة إذا لم يكن المتعلم في حالة المتلقي، **إذ** تكون عملية التعلم بالتطبيق والممارسة أكثر كفاءة، وفي الأخير يتم حصد التغذية الراجعة عن طريق أداء الفرد، والتعلم لا يقتصر على المعرفة الفنية المتخصصة فقط بل يتجاوز إلى المهارات الاجتماعية المختلفة.

✓ **المبادئ التنظيمية:** هناك مجموعة من المبادئ والاعتبارات التنظيمية فيما يتعلق بالتعلم على الإدارة معرفتها كالحاجات التنموية للأفراد العاملين، وحالة كل فرد ووضعيته قبل القيام بعملية تعليم وتدريب الأفراد، والعمل على تشجيع الأفراد حتى تكون عملية التعلم ناجحة وفعالة.

الفرع الثاني: نظريات التعلم التنظيم

قبل التطرق إلى مفهوم التعلم التنظيمي يجب الإشارة لأصوله الفكرية التي مر بها في نهاية القرن 19 حيث كانت أفكار Taylor سنة1911 تتمحور حول إيجاد أفضل طريقة لانجاز العمل. وأشار Pav Pov في نظرية الاشتراط سنة 1927 إلى التركيز على التعلم الذي يحصل بين المثير والاستجابة، وفي سنة 1940 أكد الطبيب Regw Revans على التعلم بالممارسة من جامعة كامبردج الأمريكية، أما في سنة 1942 تم إنشاء الجمعية الأمريكية للتدريب والتطويرASTD. وتليها دراسة سنة 1946 حول الممارسة لتحديد وسيلة تحويل المهارات إلى أفعال باعتبارها نماذج سلوكية تمثل استجابات محددة لمتغيرات محددة، أما خلال 1950 كانت هناك نقاشات مستمرة بين السلوكيين، والاقتصاديين؛ حيث انتقد السلوكيون أمثال Simo & March النظرية الاقتصادية الكلاسيكية، واستدلوا انتقاداتهم على أن النماذج كانت بسيطة، وتتناقض مع الأدلة التجريبية، وامتدت جذور التعلم التنظيمي في ظهور منتجات الخبرة فيما يتعلق بالتصنيع بناءا على تحليل Simon الذي أشار فيها إلى قوى البيئية التي تقود المنظمات من

خلال وساطة العقول البشرية، وهذه البساطة تتمثل في التعلم. كل هذا كان في الفترة بين 1959 و1963، وكما تمت الإشارة أيضا إلي أن التعلم التنظيمي لم يكن يعرف بهذا المصطلح من قبل، فقد كان يطلق عليه اسم التدريب، الاختبار، التطوير التنظيمي، الإبداع التنظيمي. هكذا كان التعلم التنظيمي يتطور حتى حلول 1970 إذ ركز Mentez berg Henry على تحسين الكفاءة من خلال العمل الجماعي، وانتقل فهم السبعينات لكي تلجأ إلى العمل بالمواصفات الدولية كالإيزو، وفي سنة 1978 تم استخدام المصطلح من طرف Chon & Argris في كتابهما التعلم التنظيمي. ومن هنا تكاثفت البحوث حول التعلم وتعددت نظرياته، والتي تم التطرق إليها فيما يلي. (حفاظ، 2022، الصفحات 17-19)

1. **نظرية التعود:** Hubituation Theory

تركز هذه النظرية على نوع بسيط من أنواع التعلم وهو التعلم من خلال التعود لعادة أو سلوك معين لمدة زمنية معتبرة، إذ ينتج عنها سلوكا مكتسبا، وخبرة وحتى وإن تكرر فهو لن يتغير لدرجة تجعل من السهل التوقع به إذا ما تهيأت الظروف التي تناسب نفس الفعل وتقنيته، وهو تعلم شائع في الأعمال اليومية، ولا يدل على التطور والإبداع. (حسين، أحمد، و رسل، 2016، صفحة 1692).

2. **نظرية الاشتراط الكلاسيكي: Classical Conditioning Theory**

يطلق عليها أيضا بالاشتراط الاستجابي حيث كانت نتيجة عن العالم النفسي الروسي petrovith Pavlov سنة 1936، وهي تفسر بعض أنواع السلوك الذي يتم اكتسابه خلال عمليات التعلم التي تكون بصفة غير مقصودة، إذ أن قانون الاقتران الشرطي الذي تقوم عليه هذه النظرية في استخدامه لا يسمح ولا يساعد في مواقف التعلم المقصود إلا بنسبة قليلة، واستجابة غير متعلمة ولكنها تكون بصفة انعكاسية. (حسين، أحمد، و رسل، 2016، صفحة 1692).

3. **نظرية الاشتراط الإجرائي: Operant Conditioning Theory**

انبثقت هذه النظرية عن Skinner سنة 1959 وركز فيها حول الاستجابة الإجرائية الذي يتبعها تقرير المكافأة الذي يزيد من إمكانية حدوثها. وتشمل هذه النظرية ثلاثة عناصر هي: المقدمات السلوك والنتائج، كما وترتبط بعلاقات (إذ/ إذن)، وهناك أربع أنواع من التقرير وهي: الإيجابي، السلبي الإطفاء(تجنب) أو العقوبة. (بلقاسم، 2015، صفحة 42).

4. **نظرية التعلم المعرفي: Operant Learning Theory**

يعتبر مؤيدو هذه النظرية أن التعلم عملية معقدة بالمقارنة مع نظريات الاشتراط السابقة، إذ تحتوى على عمليات وأنشطة عقلية كالتفكير كمرحلة وسطية بين المثير والاستجابة، كما ترفض هذه النظرية اعتقاد أن السلوك الإنساني هو نتيجة تجارب سابقة وأخطاء ماضية، بل تنظر إلى التعلم كعملية معرفية. كما قام العديد من المفكرين في عالم الإدارة من دراسة وبحث هذه النظرية، والتي أصبحت من أهم النظريات اليوم، والتي لم تنحصر فقط على المستوى الفردي وإنما شملت حتى المستوى الجماعي، وأشار Argrys أن أعضاء المنظمة وفق هذه النظرية يساهمون في تكوين ما يسمى بالذاكرة التنظيمية عن طريق مشاركة المعلومات والمعرفة. (الظالمي، 2010، صفحة 57).

5. **نظرية التعلم الاجتماعي: Social Learning Theory**

يعتبر BANDURA ممثل هذه النظرية والذي يعتبر أن التفاعلات الاجتماعية هي التي تحكم تعلم التغير في السلوك، ولا تتم عملية التعلم بالتجربة والوقوع في الخطأ بل تتم عن طريق تقليد الفرد للآخرين، والتي نفس مفهوم التعلم من البيئة الخارجية والتي تتفق مع التعلم الثلاثي الحلقة، وباعتبار أن المنظمة نظام غير مغلق يتفاعل مع البيئة وهذا ما يشكل قاعدة المنظمة المعرفية، وأهم بعد في هذه النظرية هو الثقافة لأهميتها في تغيير طريقة التعلم التنظيمي كثقافة العمل الجماعي، ثقافة الجودة الشاملة وثقافة الاستجابة للتغيرات البيئية وغيرها. (بلقاسم، 2015، صفحة 43)

6. **نظرية النظم: Systems theory**

يعتبر Singe، Argrys وschoon الرواد الذين أسسوا لهذه النظرية، إذ كانت نظرتهم للمنظمة على أساس أنها نظام يمتلك القدرة على فهم مختلف الأنشطة التنظيمية، وفهم علاقة التبادل الموجودة بين أعضاء المنظمة واستيعاب أدوات التغذية، ويتم الإشارة إلى أن كتاب Senge المعنون ب the Fifth Displine الصادر سنة 1990، ركز على أهمية التفكير والحوار والتعلم التنظيمي من خلال أبعاده الخمسة لبناء منظمات متعلمة. (بلقاسم، 2015، صفحة 43)

7. **النظرية السياسية : Political Theory**

من خلال هذه النظرية تم اعتبار أن التعلم عملية تشارك للمعارف والمعلومات الغير صريحة، والتي تميز كل تنظيم عن آخر باعتبارها مصدر ميزة عند القيام بمشاركتها، ويرى الساعدي سنة 2013 أن ذلك يتم من خلال إعطاء مساحة للحوار وتشجيع الرغبة في مشاركة المعارف، وتبني السلوك الريادي

الذي يضفي قيمة للتعلم. كما أشار Attesoull M.C & J . Ivaenceivich سنة 2002 أن التعلم التنظيمي يستلزم عملية سياسية يتم من خلالها التفاوض في وضع معرفة ظاهرة وصريحة للعمال والوصول إلى توافق في عملية التعلم (بلقاسم، 2015، صفحة 44)

المطلب الثالث: مفهوم التعلم التنظيمي وخصائصه

لقد كانت محاولات عديدة لتقصي جذور التعلم التنظيمي وكانت عدة اختلافات في تقديم مفهومه وهذا طبيعي لاختلاف وجهات النظر، والأصول الفكرية والمداخل المتنوعة، سيتم التعرف على مفهوم التعلم التنظيمي.

الفرع الأول: تعريف التعلم التنظيمي Organisationnel Learning

يعتبر Simon من أوائل المفكرين الذين تطرقوا لمصطلح التعلم التنظيمي، والذي عرفه سنة 1969 على أنه: "الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية، والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاقاتها من قبل الأفراد العاملين في المنظمة بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمات ذاتها". وكان& Argyris Schon من المهتمين أيضا بالتعلم التنظيمي في كتابهما Organization Learning الصادر سنة 1974 إذ قدما سؤال مفاده "هل يجب على المنظمات أن تتعلم" ؟ (بريطل، 2015، صفحة 217)، حيث يعرفان التعلم التنظيمي بأنه: " العملية التي يكشف بها أعضاء المنظمة الأخطاء ويصححونها بتغيير نظرية العمل الخاصة". (Glidja & Gildas, 2014, p. 2)

وصف Lyles & Fiol سنة 1985 على أنه: " تطوير الرؤى والمعارف والروابط بين التصرفات السابقة، وفعالية تلك التصرفات، والتصرفات المستقبلية". (الهدله، 2013، صفحة 24).

كما عرفه Senge سنة 1990 على أنه: "عملية الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها، وتوظيفها لأغراضها الرئيسية" (Schermerhorn, 2006, p. 80).

كما أشار Senge إلى أن التعلم التنظيمي هو: " تنظيم يتم فيه تطوير قدرة الأفراد على تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، حيث يتم اعتماد أنماط جديدة من التفكير وتحرير تطلعات جماعية للأفراد ويتم تعلم الأفراد جماعيا" (Hussein, Mohamad, Noordin, & Ishakb, 2014, p. 299) .

كما يعرف التعلم التنظيمي على أنه: "وسيلة مهمة لاكتساب المعرفة من خلال عمليات التمحيص والتفكير والتحليل للأفكار، ونقلها لتصبح معرفة تساعدهم في اتخاذ القرار الأكثر عقلانية ورشاده". (M, Awad, M, & Ghaziri, 2004, p. 306) .

يشير التعلم التنظيمي أيضا إلى: " الاكتساب المتواصل للمعرفة، وخلق قيمة أكبر من خلال استثمار الفرص في الأسواق التنافسية ذات التقدم التكنولوجي السريع". (عيشوش و معلم، 2021، صفحة 128).

ويمكن تعريف التعلم التنظيمي على أنه: "عملية اكتساب المعرفة، واستخدام المعلومات التي تمكن المنظمة وأعضاءها من التكيف مع البيئة المتغيرة باستمرار".(Smith, 2021) .

وبناء على ما تقدم، يتم الإشارة إلى أنه رغم التباين الموجود بين الباحثين في نظرتهم للتعلم التنظيمي فإن هذه التعريفات تشكل في النهاية مفهوما متكاملا؛ حيث يمكن أن نتصور التعلم التنظيمي كعملية مستمرة وديناميكية، تفاعلية تسمح باكتساب المعارف والخبرات، وتوظيفها جماعيا في حل المشكلات. وهذا ما يمكن المنظمة من التكيف مع التحديات السريعة في البيئة المحيطة بها، ويتم الاحتفاظ وتنقيح كل المعارف والخبرات، ووضعها في مستودع معرفي أو ما يعرف بالذاكرة التنظيمية لتسهيل الرجوع إليها.

ويختلف التعلم عن التدريب Training في كون التعلم هو عملية استيعاب واكتساب للمعلومات والمعارف، بينما التدريب هو التمكن من التطبيق العملي لمجموعة من المعلومات، والمهارات اللازمة لتحسين الأداء. ومن هنا يتضح أن التعلم ينطلق من المعرفة. في حين يبدأ التدريب من منظور العمل. (محمد، إدارة الموارد البشرية، 2014، صفحة 63)، وتم إبراز أهم ما يميز التعلم التنظيمي عن التدريب والتعليم من خلال الجدول رقم (1-1).

جدول رقم (1-1): أهم ما يميز التعلم التنظيمي عن التدريب والتعليم

يوضح الجدول أهم الفروق التي تميز التعلم التنظيمي عن التدريب والتعليم

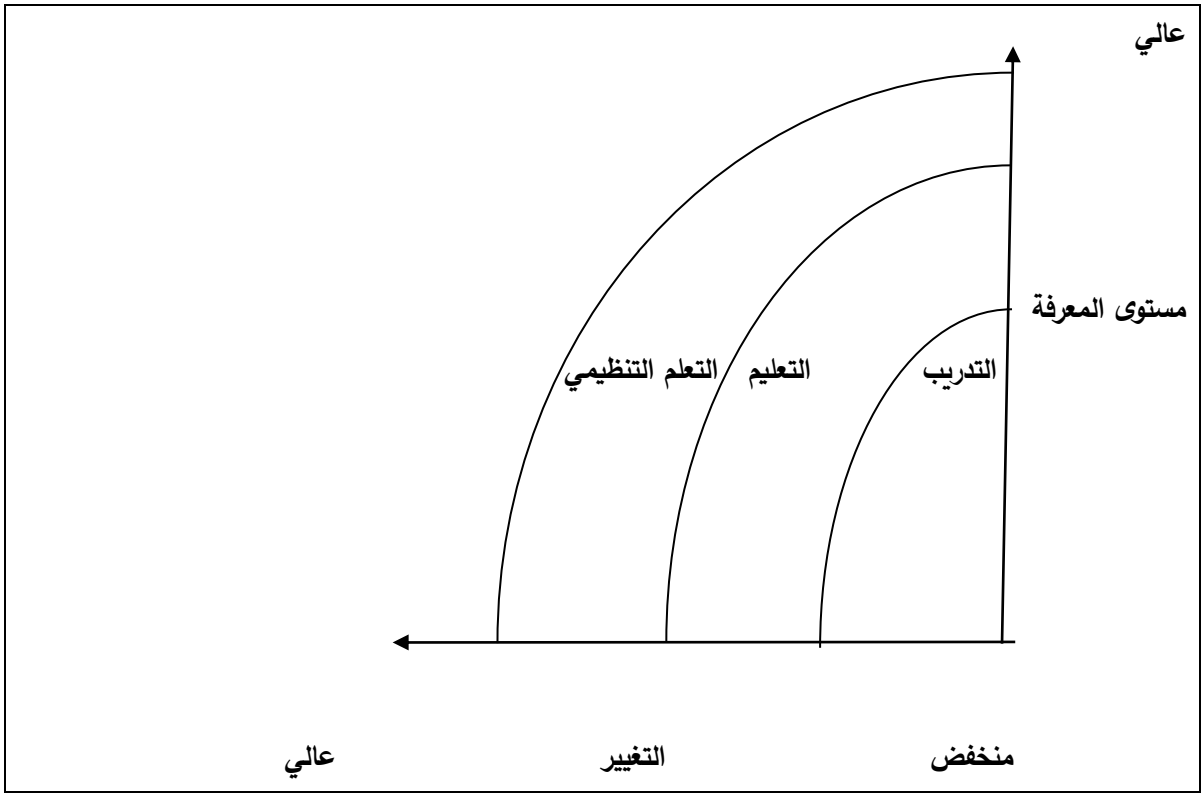
التدريب	التعلم التنظيمي
يكون بطريقة آلية في نقل المهارة، والتي تتمثل في مجموعة حركات للتعامل مع الآلة من أجل الإنتاج. وكذا الحال مع التعليم الذي يتم بالنمط المدرسي التلقيني لاكتساب المعلومات.	انتقال المعرفة والخبرة، والمهارة بطريقة غير آلية ولكن بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين الأطراف.
الحالة الساكنة لنقل المعلومات من الخبير إلى المتدرب، أو الطالب بكل ما تعنيه ذلك من هرمية واتصال أحادي الاتجاه في الغالب.	العلاقة بين الخبير والمتدرب والطالب علاقة غير رسمية أساسها الاتصال بأكثر من اتجاه صاعد ونازل، والاتصال بالبيئة الخارجية.
يمكن الحصول على التدريب خارج موقع العمل.	إن التعلم معرفة خاصة لا تتم إلا داخل المنظمة التي يعمل فيها أعضاءها.
يكون التعليم دوري وضيق التخصص.	يكون التعلم مدى الحياة ويكون عاما مع التركيز على التخصص
يعتبر التدريب أنشطة غير سياقية	لا يتم التعلم إلا في سياق عمل المنظمة ومرتبط بتاريخها وتطورها اللاحق

المصدر: (طاهر، صفحة 124)

من خلال الجدول رقم (1-1) يتم ملاحظة أن التعلم التنظيمي يختلف عن مفهوم التعليم والتدريب فالأول يكون بطريقة غير آلية وتفاعلية وتبادلية بين الأفراد، على خلاف التدريب والتعليم اللذان يكونان بطريقة آلية من خلال نقل مهارات التعامل مع الآلة، وتلقين المعلومات من الخبير للمتعلم بطريقة ساكنة، أيضا يكون الاختلاف في كون التعلم التنظيمي يكون بطريقة غير رسمية عن طريق الاتصالات الصاعدة والنازلة على عكس التدريب والتعليم، يكون الاتصال أحادي الاتجاه فالتدريب والتعليم يكونا في مجال واحد ومتخصص، والتعلم التنظيمي يكون عام ومرتبط بتاريخ وسياق المنظمة ككل. كما يوضح الشكل رقم (1-3) التدرج في التغيير بين التدريب والتعليم والتعلم التنظيمي.

شكل رقم(1-3): يوضح التدرج في التغيير بين التدريب، التعليم، التعلم التنظيمي

يوضح التدرج في التغيير بين التدريب والتعليم، والتعلم التنظيمي مع مستويات المعرفة



المصدر: (نجم، 2008، صفحة 240)

يبين الشكل رقم (1-3) التدرج في التدريب، التعليم والتعلم التنظيمي من حيث مستوى التغيير ومستوى المعرفة، يتم ملاحظة أن مستوى المعرفة والتغيير كلاهما يكونا منخفضين بالنسبة للتدريب. أما في التعليم فيكون مستوى المعرفة والتغيير بنسبة متوسطة، وصولا إلى التعلم التنظيمي الذي يتميز بمستوى معرفة وتغيير عاليين.

الفرع الثاني: خصائص التعلم التنظيمي

يمتاز التعلم التنظيمي بالخصائص التالية: (غضبان، 2022، صفحة 212)

✓ يعتبر التعلم التنظيمي عملية هادفة ومخططة، حيث تسعى المؤسسة بصفة مستمرة لتحسين أداء وسلوكيات موظفيها من خلال ترسيخ ثقافة التعلم في أذهانهم، ومنه تحقيق فاعلية المنظمة وضمان نجاحها؛

✓ التعلم التنظيمي هو عملية تمتاز بالاستمرارية ولا تتوقف مع مرور الزمن أو في مرحلة من مراحل حياة الفرد أو المنظمة؛

✓ يركز التعلم التنظيمي على الذاكرة التنظيمية للمنظمة؛ حيث يتم تنقيح وتجديد هذه الذاكرة باستمرار كلما تم الحصول على معارف جديدة؛

✓ يتميز التعلم التنظيمي بأنه عملية تتم في جميع المنظمات وفي أي مكان من المنظمة سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية، فهو لا ينحصر في مستوى واحد، لكن تختلف سرعة ومهارات التعلم من منظمة لأخرى؛

✓ يقدم التعلم التنظيمي تسهيلات لكل أفراد المنظمة وليس لمجموعة معينة فقط؛

✓ يمثل التعلم التنظيمي حصيلة تراكم خبرات وتجارب ناجحة أو غير ناجحة سبق وحدثت للمنظمة؛

✓ يقاس التعلم التنظيمي بالقياس النوعي وليس الكمي، لأنه يحدد المهارات والمعارف والخبرات الجديدة؛

✓ يركز التعلم التنظيمي على استيعاب المعلومات واكتسابها بوسائل مختلفة سواء نظرية أو عملية.

المطلب الرابع: أهمية، مبررات وأهداف التعلم التنظيمي

يمكن للتعلم التنظيمي تأدية وظيفة إستراتيجية ووظيفة تشغيلية، فالتعلم التنظيمي له أهمية على ثلاث مستويات يتم التعرف عليها في هذا المطلب.

الفرع الأول: أهمية التعلم التنظيمي

هناك ثلاث مستويات من خلالها يتم تحديد أهمية التعلم التنظيمي لكل مستوى منها.

1. الأهمية التشغيلية للتعلم التنظيمي

يلعب التعلم التنظيمي أهمية كبيرة كونه يساعد الموظفين، ويزودهم بالمهارات، المعارف والخبرات لإعادة تشكيل كفاءاتهم الفكرية وفق رؤية تعتمد على معرفة جديدة، تمكنهم من أن يصبحوا رأس مال بشري له القدرة على سرعة الاستجابة الرشيقة للمتغيرات البيئية. فالتعلم التنظيمي يجعل الموارد البشرية تتخلى عن الهياكل التنظيمية الجامدة، ويحررهم من المهام الروتينية من خلال إطلاق العنان لإبداعاتهم وابتكاراتهم. إن التعلم التنظيمي يتيح للعاملين إمكانية توزيع المعلومات والمشاركة وفهم القرارات المتخذة في المنظمة. وهكذا تتجلى أهمية التعلم التنظيمي في كسب الخبرة وتعلم الدروس الايجابية وحتى السلبية، والكشف عن المشاكل والأخطاء وإيجاد حلول لها. (هزاع، 2022، صفحة 108).

2. الأهمية الإستراتيجية للتعلم التنظيمي

تنشط المنظمة في بيئة معقدة تميزها سرعة التغيير والمنافسة العالية، التي تركز على احتياجات العملاء وتسويق العلاقات، ومنه على المنظمة السعي للتعلم بنفس السرعة التي تتغير فيها بيئتها إذا ما

كانت منظمة تهدف أن تكون سباقة وقادرة على التنافس، وفي هذه الحالة يظن الباحثون أن التعلم والابتكار أساسيان لبلوغ التفوق التنافسي، فالتعلم التنظيمي أصبح اليوم ضرورة إستراتيجية. (بلقاسم، 2015، صفحة 30).

حيث يركز الدور الاستراتيجي للتعلم التنظيمي على النقاط التالية: (جبيق و عبيدات، 2014، صفحة 290)

- ✓ يفعل علاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية ويطور قدرة المنظمة؛
- ✓ التعلم التنظيمي يخلق مساحة لدوران الأفكار، وحرية نشر الممارسات التي ينتج عنها كفاءات جديدة، كما يخلق روابط بين تلك الكفاءات الموجودة سابقا؛
- ✓ يبرز التعلم التنظيمي دور إدارة المعرفة من خلال الاستثمار في المعلومات وتحويلها إلى معارف؛
- ✓ يعتبر التعلم التنظيمي كرافعة إستراتيجية للابتكار من خلال الحصول على المعارف والقدرات والمهارات ذات الجودة العالية لإرضاء زبائنها وضمان ولاءهم.

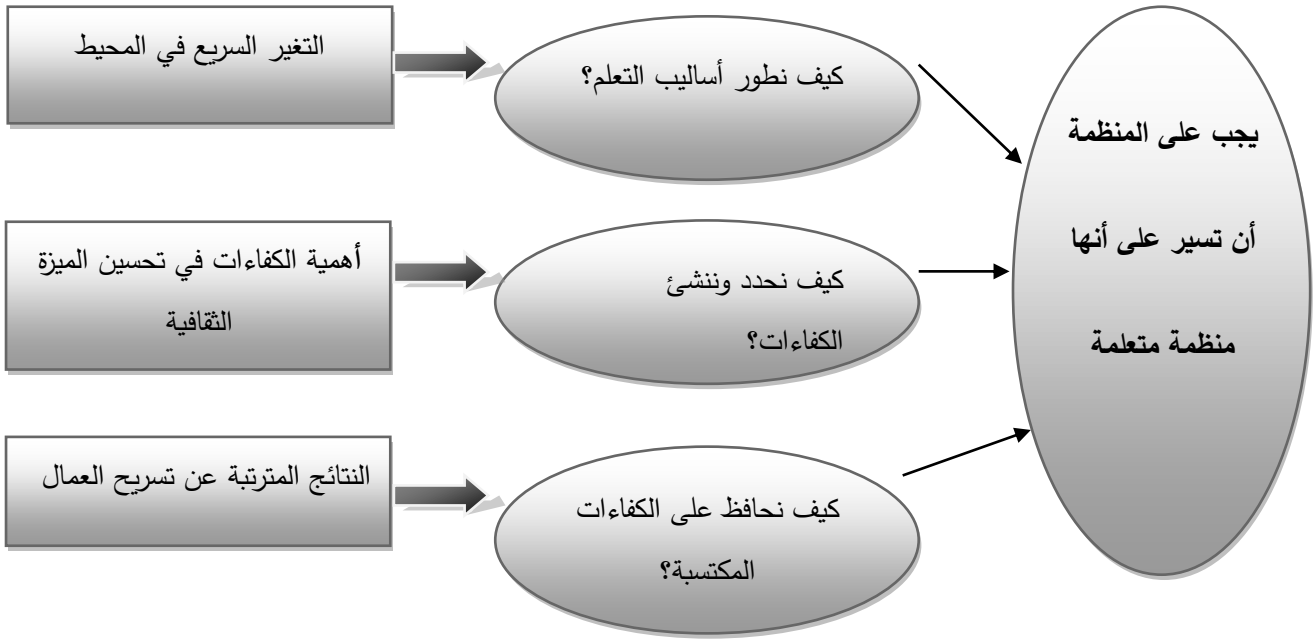
3. الأهمية العامة للتعلم التنظيمي

تكمن أهمية التعلم التنظيمي وضرورته في كونه طريقة فعالة يتم فيها مشاركة المعارف داخل المنظمة لضمان عدم احتكار المعارف لشخص دون الأخر، أو على صعيد معين، فالتعلم التنظيمي يحول المنظمة بأكملها إلى منظمات تعلم من خلال مجموعة عناصر يتم ذكرها في ما يلي: (علة، صفحة 54)

- ✓ يتيح ويوسع دوائر الاتصال داخل المنظمة من خلال مشاركة تجارب والخبرات الضرورية، وبالتالي تكوين أنواع جديدة من السلوكيات الايجابية؛
- ✓ يطور التعلم التنظيمي استخدام فرق العمل، واعتبار العمل الجماعي ركيزة أساسية في أداء أنشطة المنظمة؛
- ✓ تنمية طريقة الحوافز لتشجيع الفرد على حل مشكلات العمل التي تواجهه وذلك من خلال حلقات البحث، ونقاشات وغيرها من الأساليب التي تعتمدها المنظمة لدفع العاملين إلى التفكير والتدبير؛
- ✓ خلق مساحات ومناخ شفاف يسمح لوصول المعلومات لجميع العاملين حول ظروف العمل وأهدافه المرجوة؛

✓ تطوير فرص وإمكانية استخدام طريقة تفكير منظمة لها منهجية، وتحفيز العاملين على المساهمة في حل مشاكل العمل. تم توضيح أهمية التعلم التنظيمي وتحولها من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة من خلال عدة شروط تستلزم توفرها في الشكل رقم (1-4):

شكل رقم(1-4): يوضح أهمية التعلم التنظيمي



المصدر: (خيرة، 2011، صفحة 29)

يبين الشكل رقم (1-4) أنه لتتحول المنظمة من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة يجب توفر فيها شروط، ولعل أهمها تحويل طريقة تسيير المنظمة من خلال تطوير أساليب التعلم فيها، وتحديد الكفاءات المحورية في المنظمة، وسبل الحفاظ عليها وعدم فقدانها، فكل هذا سيدعم موقف المنظمة اتجاه التغيرات البيئية، والتي قد تكون في بعض الأحيان بمثابة تحديات أو حتى أزمات. ومن جهة أخرى فان معرفة وتحديد الكفاءات سينتج عنه تحقيق مزايا تنافسية عدة وخلق فرص ايجابية للمنظمة.

الفرع الثاني: مبررات التعلم التنظيمي

تؤكد الدراسات والبحوث على وجود عدة مبررات ودوافع تقع وراء تبني التعلم التنظيمي نذكرها في ما يلي: (بدير و عبد الله، 2010، الصفحات 88-89)

1. اقتصاد المعرفة لدى المنظمة: تعتبر المعرفة رأس المال الذي يقود عوامل الإنتاج لذا تعمل المنظمات على اكتسابها، والاستثمار فيها عن طريق البحث والتطوير، والتصميم وبحوث التسويق الجديدة لتحصل على التعلم الذي يزيد المعرفة الجديدة ويحسن الإنتاج، فالمعرفة تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

2. المنافسة القوية بين المنظمات في البيئة المحلية والدولية: في سنوات سابقة كانت المنافسة بين الشركات التي لها نفس الخبرات والقدرات والمؤهلات، أما حاليا فالشركات تحرص على السرية التامة لمعلوماتها ومعارفها، وعدم تسريبها خارج الشركة، واهتمامها بالتطوير والتحسين المستمر في أساليب التعلم داخل المنظمة وفي مختلف الأقسام لاكتساب الخبرات والمهارات في الصناعة وغيرها.

3. الرؤية الخلاقة للتعلم: يرى P.Druker أن التعلم يمكن أن يكون قبل الإبداع والابتكار، فالتعلم يعتبر القاعدة القوية للابتكار والإبداع، والمسئول عن تحويل الابتكار من نشاط أو ممارسة لفرد واحد إلى سلوك عمل في المنظمة بأكملها.

4. عرض إعادة اكتشاف العجلة: إن التجارب التي تعتبر سيئة ليست التجارب الغير ناجحة، وإنما هي التجارب التي لم يتم التعلم منها، لذا فالمنظمات استوعبت هذا الدرس جيدا وأصبحت تتجنب الخسارة الناتجة عن عدم التعلم من تجارب سابقة، ومنه زاد اهتمامها بالتعلم واكتشاف خبرات ومهارات موظفيها فالمنظمات التي لا تتعلم من تجاربها السابقة ستقع في نفس الأخطاء، وتعيد معايشة نفس المشاكل.

5. سرعة التطور: في زمن الانفجار المعرفي والتكنولوجي أصبحت دورة حياة المنتجات قصيرة وظهور ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات، والحواسيب، ومحركات البحث وشبكات الاتصالات، كلها قدمت خدمات كبيرة وسهلت عملية الوصول إلى المعارف، وأصبح التعلم عن طريق استنساخ التجارب المعرفية والاقتباس من الخبرات المتراكمة.

الفرع الثالث: أهداف التعلم التنظيمي

هناك عدة أهداف تسعى المنظمة لبلوغها من خلال التعلم التنظيمي تم ذكرها فيما يلي: (لنصاري و بوخلوه، 2022، صفحة 191)

- تعزيز حصول المنظمة على المعرفة اللازمة للقيام بالأنشطة الموكلة للأفراد في المنظمة الواحد؛
- الضغط على التكاليف من خلال تقليص وقت القيام بالمهام المختلفة وتطوير نوعية المنتجات؛
- تعزيز قدرة المنظمة في الاستجابة للبيئات المعقدة ذات التغيرات السريعة والمفاجئة؛
- ينتج عن التعلم التنظيمي اكتساب المنظمة على ميزات تنافسية.

المبحث الثاني: أساسيات التعلم التنظيمي

أشار الباحثون من خلال تنظيرهم لمفهوم التعلم التنظيمي بوضع أساسيات التعلم التنظيمي في المنظمة، وفي هذا المبحث تم تناول هذه الجوانب.

المطلب الأول: شروط، مراحل ومستويات التعلم التنظيمي

تم في هذا المطلب تناول الشروط الأساسية للتعلم التنظيمي وأهم خطواته، والتعرف على كل مستوياته.

الفرع الأول: شروط التعلم التنظيمي

تتعلم المنظمة بتوفر مجموعة من الشروط نذكر منها: (عامر و قنديل، 2010، الصفحات 308-309)

- أن يكون جميع موظفي المنظمة والمتعاملين معها وحتى الفئات المؤثرة على علم بحدوث تغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة والتي تنشط فيها؛

- أن يكون هؤلاء الأفراد على معرفة تامة بما تعنيه تلك التغيرات المطروحة سواء باعتبارها فرص يجب على المنظمة استغلالها واستثمارها، أو سلبية تهددها بخسائر وأضرار؛

- أن يستوعب هؤلاء الأفراد أو المتعاملين معها ما يترتب على تلك المتغيرات وعلى مستقبل المنظمة وبقاءها وقدرتها على المنافسة، ومدى الخسائر أو الأرباح التي قد تحدث، وما يتطلبه إدراك الفرصة واستثمارها أو تجنب المخاطر؛

- أن يقوم الأفراد العاملون بالمنظمة بتكييف سلوكهم ومواقفهم ليساعدوا المنظمة على مواجهة هذه المواقف واستثمارها أو تجنب سلبياتها؛

- أن يكون لهؤلاء الأفراد قدر من الصلاحية والتمكين ليطبقوا سلوكياتهم الجديدة، فالتعلم التنظيمي يساعد على اكتشاف أعضاء المنظمة والعاملين فيها سلوكيات مغايرة ناتجة على التغيرات التي تحدث في المناخ الخارجي أو الداخلي للمنظمة، وتوفر المحيط الذي يساعد على وضع تلك الأنماط السلوكية الجديدة موضع التطبيق، وبذلك يتضح الدور الفاعل والمؤثر لنوع القيادة التي تدير عملية التعلم التنظيمي.

الفرع الثاني: مراحل التعلم التنظيمي

تمر عملية التعلم التنظيمي بمراحل متعددة وهي كالتالي: (الكبيسي، 2005، الصفحات 104-105)

✓ **إدارة الفجوة:** وتعني عدم التوافق بين ما هو قائم حاليا وما هو مطبق فعلا، وبين ما تدعو له معايير الأداء، وهذه الفجوة قد تتوسع وقد تضيق وكلما زاد حجمها زادت الحاجة للتدخل السريع، وغالبا ما يتم التعتيم على هذه الفجوة بين التباين بين ما يقوله العاملون في لقاءاتهم الخاصة وفي مكاتبهم المغلقة حول أداءهم وحول مواقف وأخطاء إدارتهم والمشاكل التي يعانون منها وتناقضه مع ما يقولونه علنا في اللقاءات العامة التي يحضرها المدراء والمسئولين عنهم، وذلك لحماية أنفسهم وتجنب هذه الفجوة، والقضاء على هذا التناقض بين ما يقع وما يقال يعتبر الخطوة الأولى لبدء عملية التعلم التنظيمي.

✓ **انطلاق عملية التحقيق والتحقق:** لابد من جمع البيانات و المعلومات واستخلاص النتائج وتركيز الملاحظة، واستطلاع الآراء ومسح الاتجاهات بطرق موضوعية وفي هذه المرحلة يتم الاطلاع والاسترشاد بما هو متاح من دراسات سابقة، وأطر نظرية ومفاهيم علمية حول الظاهرة أو المشكلة التي تخضع للتحقيق والدراسة بحثا عن الاحتمالات أو الفرضيات التي تسهم في التفسير والتشخيص.

✓ **تطوير أو اكتشاف فكرة أو مقترح أو نموذج:** يتم تصميمه من قبل ذوي الاختصاص لإحداث التغير المطلوب، والتحول نحو الصورة الذهنية التي تهدف قيادة المنظمة والعاملين فيها إلى تحقيقها.

الفرع الثالث: مستويات التعلم التنظيمي

يهدف مصطلح التعلم التنظيمي إلى تغيير الهياكل التنظيمية، وتسيير الموارد البشرية بهدف التحسين المستمر، وللتعلم التنظيمي ثلاث مستويات. يتم ذكرها فيما يلي:

✓ **المستوى الفردي:** يركز هذا المستوى على قياس مدى توفر التعلم على المستويات الفردية لتحقيق الكفاءة الفردية والدافعية لتحسين وتطوير الأداء الفردي، وأن تحرص المنظمة على الاهتمام بزيادة المعرفة لدى الموظفين ودعمها المتواصل للتعلم من التجارب الشخصية الفردية، وكذا توفير نظام تشجيع وتحفيز فعال لدعم هذا التعلم. (البواردي، 2020، صفحة 230)

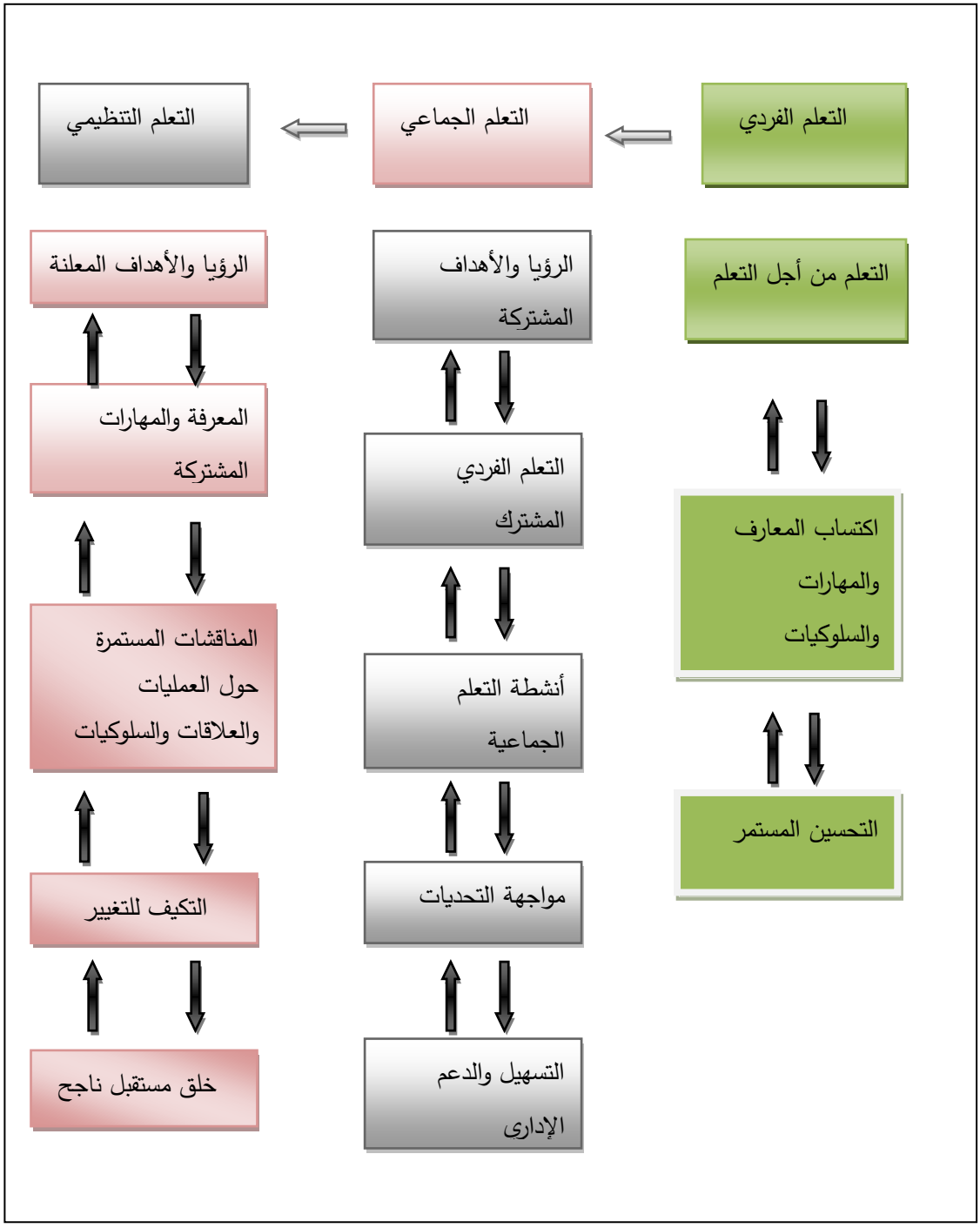
✓ **المستوى الجماعي:** يعني التعلم الجماعي ذلك التعلم الذي يتم بين أعضاء الفريق الواحد في المنظمة، من خلال الأعمال التي يتم تنفيذها على مستوى الجماعة ذلك عن طريق التعاون والتشارك في العمل، وهنا تجدر الإشارة إلى أن مجموع الكفاءات الفردية لا يشكل الكفاءة الجماعية؛ حيث أنها تنفصل بعد أي مشروع جماعي، وهنا يكون دور الإدارة في هذا المستوى من التعلم لأنه لا يتمثل في التنظيم وفرض الأوامر وإنما في المتابعة وتسهيل عملية التعلم (السبتي، تقرارت، و رحمون، 2019، صفحة 523).

✓ **المستوى التنظيمي:** يعني المنظمة التي تتعلم عن طريق تجاربها ومكتسباتها السابقة من خلال نشاطات أفرادها، ويمثل التعلم في هذا المستوى الحالة التي يتم تشارك المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية. (خيرة، 2011، صفحة 11).

شكل رقم(1-5): مستويات التعلم التنظيمي

تم توضيح أهم مستويات التعلم التنظيمي والعلاقة بين أنواعه الثلاثة، فكل مستوى من المستويات يدعم المستوى الذي يليه

شكل رقم (1-5): يبين المستويات الثلاثة للتعلم التنظيمي



المصدر: (حسين، أحمد، و رسل، 2016، صفحة 1692)

تم الإشارة من خلال الشكل رقم (1-5) إلى وجود علاقة ارتباط بين الأنواع الثلاثة للتعلم، فالتعلم الفردي يدعم التعلم الجماعي من خلال تحويل المعارف والمهارات الفردية إلى أنشطة جماعية، وذلك من خلال مشاركتها في تحقيق الرؤيا والأهداف الجماعية، والتعلم الجماعي يدعم التعلم التنظيمي بتحقيق

الرؤيا المعلنة والأهداف المخططة والتي تخص المنظمة ككل. بالتالي تصبح المنظمة قادرة على إدارة التغيير والتكيف معه، وهذا ما يؤدي إلى خلق مستقبل ناجح للمنظمة وضمان ريادتها.

المطلب الثاني: أبعاد التعلم التنظيمي ومصادره وأنماطه

للتعلم التنظيمي أبعاد ومصادر مختلفة تم التطرق إليها في هذا المطلب

الفرع الأول: أبعاد التعلم التنظيمي

هناك ثلاث أبعاد أساسية للتعلم التنظيمي ولكل بعد أبعاد جزئية تتكامل وتتفاعل بين بعضها البعض وهي

1. البعد الإستراتيجي: يتضمن العناصر التالية: (الياسري و حسين، 2013، صفحة 348)

✓ **الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم:** إن علاقات أفراد المنظمة تربطها أهداف وجهود مشتركة مستقبلية تسعى للوصول إليها، كما ينتج عن الرؤية الموحدة طاقة تعلم كبيرة بين العاملين بما يتناسب بالتوجهات الإستراتيجية المستقبلية.

– **متابعة التغيرات البيئية:** وتعني التنبؤ بمختلف التغيرات التي من المحتمل أن تحدث، ووضع عدة سيناريوهات لمواجهة هذه التوقعات التي تكون بمثابة بدائل إستراتيجية لمواجهة التهديدات والتخفيف من أثارها، وهذا ما يعزز قدرة المنظمة على التعلم.

– **إستراتيجية التعلم:** هذا يعني أن يكون لدى المنظمة خطة واضحة تعزز التدريب، والتعلم والابتكار وهذه الإستراتيجية تعتبر من أهم مهام المنظمة، وتعتبر كميزة تنافسية على المنظمة الحفاظ عليها.

2. البعد التنظيمي: يشمل العناصر التالية (الخرشة، 2010، الصفحات 320-321)

– **العمل من خلال الفريق:** فالعمل الجماعي يعتبر وسيلة فعالة للحوار والنقاش بين العاملين في المنظمة، وبواسطته يتم نقل مختلف الأفكار، والخبرات، والمعارف وتوليد أفكار ذات ميزة ابتكاريه وإبداعية وهذا ما ينتج عنه تعلم جماعي.

– **التمكين الإداري:** أو ما يعرف بتفويض الصلاحيات والسلطات وخلق مساحة للإبداع والاقتراحات المبتكرة لحل المشاكل والمشاركة في صنع القرارات.

– **ثقافة المنظمة:** وهي مجموعة القيم والعادات والسلوكيات المشتركة من قبل التنظيم الواحد، وتميز منظمة عن أخرى ويتم تلقينها للأفراد الجدد.

– **الاستعداد للتغيير:** ويكون الاستعداد سواء فني أو مادي أو نفسي أو إنساني.

3. البعد الثقافي: ويتكون هذا البعد من عدة عناصر (بريطل ف.، 2017، صفحة 111)

– **تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة:** من خلال البيئة المشجعة والمحفزة للتعلم والتي تعتبر الأخطاء قوة وليس ضعف، فالأخطاء فرصة للتعلم والتطور.

– **البيئة المساندة للتعلم:** تتمثل في قدرة المنظمة على الحصول على المعلومات والمعارف وحفظها والقيام بتجديدها، ومن ثم استثمارها في العمل باستغلال الفرص البيئية، كما تستغل في إيجاد أساليب وطرق عمل جديدة وإدخال تحسينات في أساليب العمل. بالإضافة إلى استعمال أسلوب المكافأة للأفراد ذوي التفكير الإبداعي.

– **الجودة الكلية للتعلم:** حيث تلتزم المنظمة المتعلمة بتطبيق ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة لتمكن كل فرد في المنظمة من التعلم بصورة مستمرة وبكفاءة وفعالية.

الفرع الثاني: مصادر التعلم التنظيمي

لدى المنظمة مصدرين للتعلم تصنف إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية يتم ذكرها فيما يلي: (بلموهوب، 2012، الصفحات 18–20)

1. مصادر داخلية: يقصد بها التعلم من البيئة الداخلية، ويهدف التعلم من المصادر الداخلية إلى تطوير المعارف ونشرها واستخدامها لتحقيق التغير التنظيمي، ومن بين هذه التجارب التعلم من التجارب الناجحة والفاشلة، والتعلم من الصراعات والخبرة، وفيما يأتي يتم التطرق لكل مصدر وشرحه.

✓ **التعلم من الخبرة:** أي التعلم من التراكم المعرفي، وتكرار العمل لفترة زمنية معينة مع ارتكاب الأخطاء وعديد المحاولات التي ينتج عنها التحسين المستمر واكتساب الخبرة. والمشكلة في التعلم من الخبرات السابقة هو تشكل ذاكرة تنظيمية صعبة التغيير والمعرفة الناتجة عن تراكم الخبرات السابقة قد لا تكون مناسبة للوضع الحالي أو للصعوبات والتحديات التي تواجه المنظمة.

✓ **التعلم بالتجربة:** يحدث هذا التعلم من خلال ترجمة استجابات الأفراد وأفعالهم الناتجة من المعرفة والمهارات التي يتم اكتسابها عند التطبيق، لأن التجربة تنتج عن التعلم، وكمثال عن التعلم بالتجربة إجراء المنظمة لبحوث التسويق، فهي في البداية تنطلق من فرضيات ولكنها تحتاج إلى تجربة المنتج الجديد الذي تريد طرحه للسوق للكشف عن ردود الأفعال اتجاهه.

✓ **التجارب الفاشلة كمصدر للتعلم التنظيمي:** هي الحوادث التي قد شكلت تهديد للمنظمة وبقيت أسبابها غير واضحة كارتفاع نسبة دوران العمل، الجمود التنظيمي، كل هذه التجارب تشكل مصدر تعليمي

مشترك باستيعاب الأسباب التي أدت إلى حدوث الفشل، مما يمكن المنظمة من فهم أسباب فشلها. وما يميز المنظمة المتعلمة عن غيرها كونها تعتبر الفشل منبه للأخطاء، والتجارب الفاشلة مرجعية لمعرفة ما يجب فعله وما لا يجب فعلة في المستقبل، كما يعتبر التعلم من الفشل من أصعب مصادر التعلم، لأنه قد يسبب عدة مشاكل للمنظمة خاصة بالنسبة للمسئولين، وبعض المنظمات تحرم حتى التحدث ومناقشة التجارب الفاشلة، وهذا ما يشكل عائق لعملية التعلم.

✓ **التعلم من الصراع:** في حالة وجود ثقافة تنظيمية تحفز الحوار وتبادل الآراء، فان الصراع يصبح مصدر تعلم في المنظمة، أما عند تجنبه أو كتمانه، ويخلف كتمان الأفراد لأخطائهم وحتى الصعوبات التي يواجهونها في مقر العمل، وهذا ما ينتج عنه ما يسمى بالروتين الدفاعي الذي يضمن حماية الأفراد ويعيقهم عن التعلم.

2. التعلم من المصادر الخارجية: تتمثل هذه المصادر في عدد المتعاملين مع المؤسسة كالمنافسين العملاء، الموردين ونذكر منهم:

✓ **التعلم بين المؤسسات:** كل مؤسسة تنشط داخل بيئة تتميز بمجموعة خصائص تختلف عن أي بيئة أخرى فالمنظمة التي تنشط في بيئة معقدة تكون بحاجة للتعلم بنسبة أكبر، فهذا التعلم يمكنها من تشكيل اتحادات إستراتيجية تستطيع من خلالها مواجهة المنافسة القوية ونقل المعارف والكفاءات المختلفة من الحلفاء الاستراتيجيين، وتقتصر المعارف الناتجة عن عملية التحالف في وظيفتي الإنتاج والبحث وهنا يبرز دور المنظمة في نشر هذه المعارف بشكل واسع داخل المنظمة، ويأخذ التعلم من هذا المصدر شكلين: يتمثل الأول في تعلم مهارات ومعارف من الشريك الإستراتيجي، والشكل الثاني يتمثل في التعلم معا لخلق معارف جديدة للمنظمتين معا.

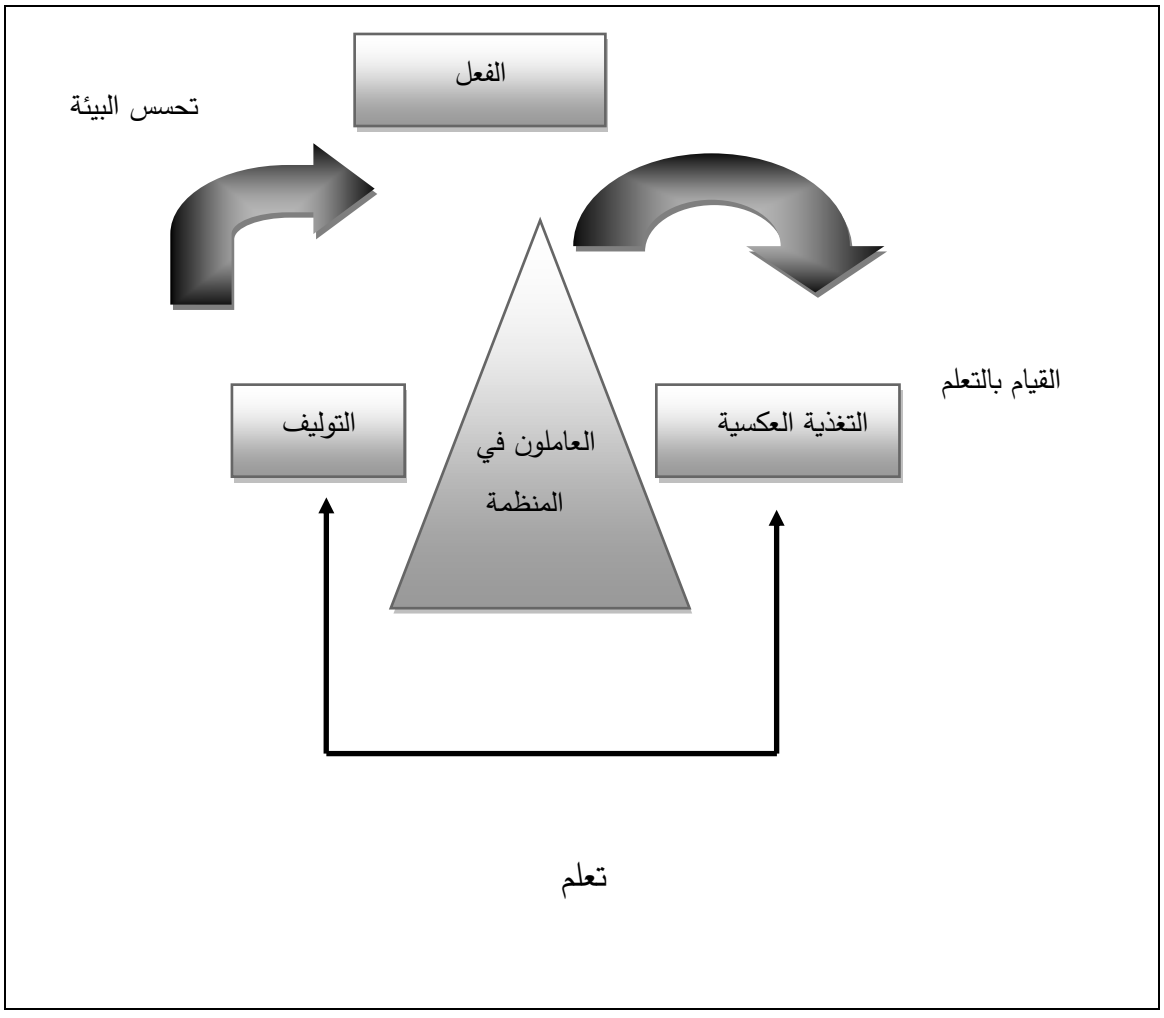
التعلم من البيئة الخارجية: سواء الخاصة أو العامة كمثال على ذلك التعلم من الزبائن أو انتقاداتهم، أو مقالات الصحافة. هنا على المنظمة البحث عن طرق تعلم للاستجابة لمحيطها، فمن خلال مجموع المعلومات الناتجة عن بيئتها الخارجية تحدد المنظمة رسالتها، أهدافها الإستراتيجية تعديل توجهاتها الإستراتيجية، كما تطبق المنظمة أيضا المقارنة المرجعية كأهم وسائل وأساليب التعلم.

الفرع الثالث: أنماط التعلم التنظيمي

وقع اهتمام الباحثين على عدة أنماط للتعلم التنظيمي نذكر منها:

1. **التعلم التكيفي:** يعني تعلم القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة حول غلق الفجوة بين أهداف المنظمة وما تم تحقيقه من نتائج، وتوحيد السلوك وتناسبه نحو تحقيق الأهداف المرغوبة. (السكارنة، 2014، صفحة 131) وتم من خلال الشكل رقم (1-6) توضيح التعلم التكيفي أكثر.

شكل رقم (1-6): يوضح دورة التعلم التكيفي



المصدر: (بلقاسم، 2015، صفحة 58)

يبين الشكل رقم (1-6) أن لنموذج التعلم التكيفي ثلاث مراحل أساسية تتمحور حول الفعل من خلال عملية الاستجابة للتغيرات المختلفة، التي تحدث في بيئة المنظمة من وقت لأخر فتقوم المؤسسة بإجراء

التصحيحات المناسبة والتي تتلاءم مع قدراتها ووضعها البيئي، فعند حصول هذا يحدث ما يسمى بالتعلم التنظيمي. (بلقاسم، 2015، صفحة 57). وبدوره ينقسم إلى ثلاثة أنواع حسب تصنيف Peter seng سنة 1990 وهي:

✓ **التعلم أحادي الحلقة Loop Learning**

يتميز هذا الأسلوب بقيام المؤسسة بتصحيح أخطاءها وإيجاد الحلول لمشاكل قد تواجه المنظمة فإنها وفق هذا الأسلوب تلجأ إلى الحلول السابقة دون البحث عن حلول أخرى جديدة، فهذا الأسلوب يركز على تعلم الأفراد داخل المنظمة من نتائج تجارب سابقة قد تكون ايجابية أو سلبية؛ فعند ايجابيتها يتم تكرار تلك السلوكيات، وفيما بعد تصبح قرارات ذات برمجة تتخذ في المواقف المشابهة دون البحث عن حلول أخرى، أما عند سلبيتها فيتم تعلم عدم القيام بتلك السلوكيات مرة أخرى. ومن نقاط ضعف هذا الأسلوب هو حدود تفكير المؤسسة بعدم الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى. (سعدي، 2015، صفحة 92)

كما يطلق عليه التعلم منخفض المستوى ويتميز بالتطور في فعل نفس الأشياء لذا فهو تعلم سلوكي، إن هذا النمط من التعلم يصلح للمنظمات التي تنشط في بيئات غير معقدة، ومستقرة والتغيرات البيئية فيها تكون غير سريعة، وتتبع هياكل بسيطة تحكمها البيروقراطية والمشاكل اليومية الروتينية فهو يركز على كفاءة المنظمة. (ديوب، 2013، صفحة 131)

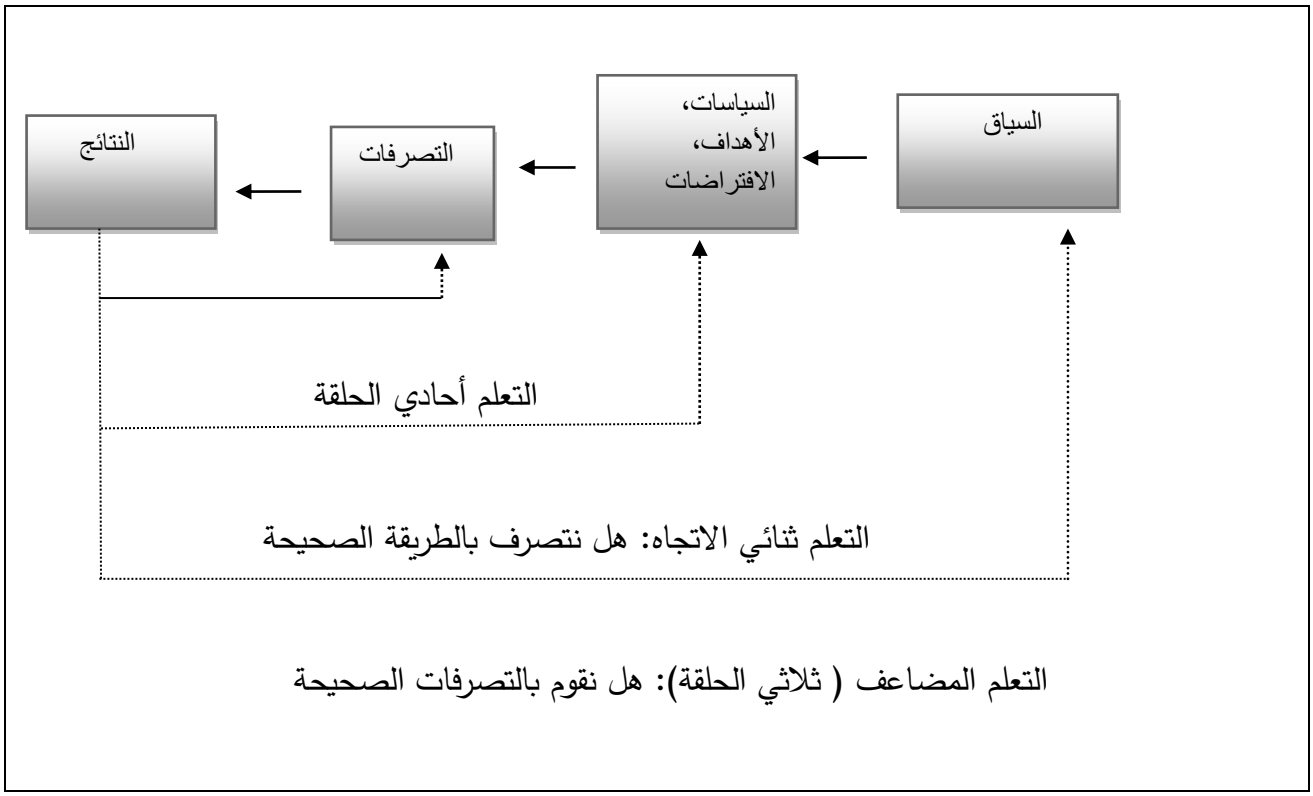
✓ **التعلم ثنائي الحلقة Loop Learning**

يرتبط التعلم أحادي الحلقة بالتعلم ثنائي الحلقة، فبعد الكشف عن أخطاء المنظمة والقيام بعملية التصحيح في المدى القصير، وبناء على الغايات والسياسات الموضوعة، يفكر قادة المنظمة ويسألون عن الطريقة التي ينتج عنها تجديد الإجراءات، والسياسات والأهداف الحالية، ويسمى أيضا بالتعلم الأعلى أو التعلم التوليدي، التعلم لتنويع قدرات المنظمة، التعلم استراتيجي (خوني و شنافي، صفحة 179).

✓ **التعلم ذو الحلقة الثلاثي Triple-Loop Learning**

التعلم من خلال هذا الأسلوب يمكن المنظمة من تشخيص وضعها الحالي للكشف عن المعوقات التي تقف عائقا أمام عملية التعلم، وهذا ما ينتج عنه مراقبة وفحص للقيم الأساسية للتخلص من تلك العقبات، كما يهدف هذا النوع من التعلم إلى مساعدة المنظمة في تطوير نفسها عن طريق استيعاب طريقة التعلم من الظروف والمواقف المختلفة والحصول على طرق حديثة للتعلم. (بوقناديل و بن الدين، 2022، صفحة 21). وفي الشكل رقم (1-7) عرض لأساليب التعلم الثلاثة وتكاملها مع بعضها ببعض.

شكل رقم (1-7): يوضح الأساليب الثلاثة للتعلم التنظيمي



المصدر: (الباي، 2015، صفحة 110)

يتم التوضيح من خلال الشكل رقم (1-7) وجود ثلاث أساليب من التعلم التنظيمي متكاملة ومترابطة بشكل وثيق، فالتعلم الأحادي الحلقة يقتصر فقط على تصحيح الأخطاء، ويليه مباشرة التعلم ثنائي الحلقة الذي يختص بدوره ببناء الأهداف والتفكير الصحيح بتحديث الإجراءات، وهذا بعد تصحيح الأخطاء، ثم يليه التعلم ثلاثي الحلقة الذي يحدث عندما تتعلم المنظمة الطريقة التي يتم بها التعلم الأحادي الحلقة وثنائي الحلقة.

1. التعلم التنبؤي Anticipatory Learning

يقصد بالتعلم التنبؤي ذلك التعلم القائم على اكتساب المعارف، من خلال التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، يعتبر التعلم التنبؤي أحسن وأحدث من التعلم التكيفي وذلك لفوائده المنعكسة على المنظمة. وتتم طريقة التعلم التنبؤي من خلال عدم الاعتماد على التجارب والخبرات السلبية، والكشف على أحسن الفرص المستقبلية لاستغلالها والاستفادة منها. ينطلق من رؤية المنظمة وتوجهاتها الإستراتيجية ومن ثم اتخاذ الإجراءات التي تعمل على تحقيقها، كما يركز هذا النوع من التعلم على تطوير مهارات الإبداع

والابتكار والتعمق في مستقبل المنظمة من خلال لتنبؤ بمؤشراته وملامحه، ووضع أحسن إستراتيجية تتناسب وهذا المستقبل، لذا يمكن اعتبار أن التعلم التنبؤي هو تعلم استبقائي واستراتيجي مستقبلي ينعكس بفوائد إيجابية على المنظمة ومستقبلها. (بلقاسم، 2015، صفحة 40)

2. **التعلم التفاعلي Action Learning**

يركز التعلم التفاعلي على أن التعلم يكون نتيجة العمل فلا تعلم بدون عمل، وأن أي عمل يحقق نسبة من التعلم سواء بطريقة مقصودة أو غير مقصودة، لذا الباحثين في مجال التعلم التفاعلي يعتبرون أن المهام والالتزامات الوظيفية للعامل هي طريقة فعالة للتعلم التفاعلي، وأن الفرد يتعلم من كل الظروف الاجتماعية ويتفاعل مع الآخرين من خلال فرق العمل التي يتم برمجتها أو حتى الغير مبرمجة، كلها وسائل تساعد وتدعم بقوة التعلم التفاعلي وهي نفسها تعتبر أسلوب تعلم تفاعلي. (عمارة و بوخضرة، 2019، صفحة 21)

3. **التعلم الجمعي Collective Learning**

يعتمد هذا النوع من التعلم التنظيمي على تعدد إمكانيات وقدرات المختصة في حل المشاكل والعقبات من خلال تجريب عدة مداخل، ويتم التعلم فعلا من هذا النوع بالممارسة الجيدة ومنه استغلال مضاعف للتعلم. (هزاع، 2022، صفحة 113)

4. **التعلم التوليدي (Générative Learning)**

يركز التعلم التوليدي على الواقع المعاش والعمل على تطويره، حيث يحاول العاملين تصور المستقبل وتصميم ما يتناسب معه، وهذا النمط من التعلم لا يحبذ أساليب العمل السابقة الذكر إذ ينبذها ويركز على بناء قدرات جديدة، واكتشاف فرص حديثة غير موجودة من قبل، والنظر إلى الوضع الحالي للمنظمة على أنه وضع يستلزم التغيير، تكون نتيجة هذا التعلم تمكن المنظمة من حل مشكلاتها وتطوير إجراءاتها بطريقة مبدعة، فالتعلم التوليدي يشدد على الاختلاف كليا في أداء الأعمال ولا يقر بالمعرفة القديمة. (جبريل و الشيخي، 2020، صفحة 244)

المطلب الثالث: عمليات واستراتيجيات التعلم التنظيمي

تعددت الرؤى واختلفت فيما يخص عمليات التعلم التنظيمي وانحصرت في نماذج علمية كل حسب رؤيته ونظرته. وفي هذا المطلب تم التفصيل في عمليات التعلم التنظيمي والتي تندرج ضمن مراحل تسلكها هذه الأخيرة، والتطرق إلى أهم إستراتجياته الذي أصبحت من آليات وأولويات الإدارة الإستراتيجية.

الفرع الأول:عمليات التعلم التنظيمي

تعددت النماذج العلمية التي تطرقت للمراحل التي تسلكها عملية التعلم التنظيمي، سيتم التطرق لأهمها في ما يلي:

1.نموذج GROSSEN: إذ يعتمد هذا النموذج على ثلاث افتراضات أساسية وهي: (الزهراني، 2018، الصفحات 214-215)

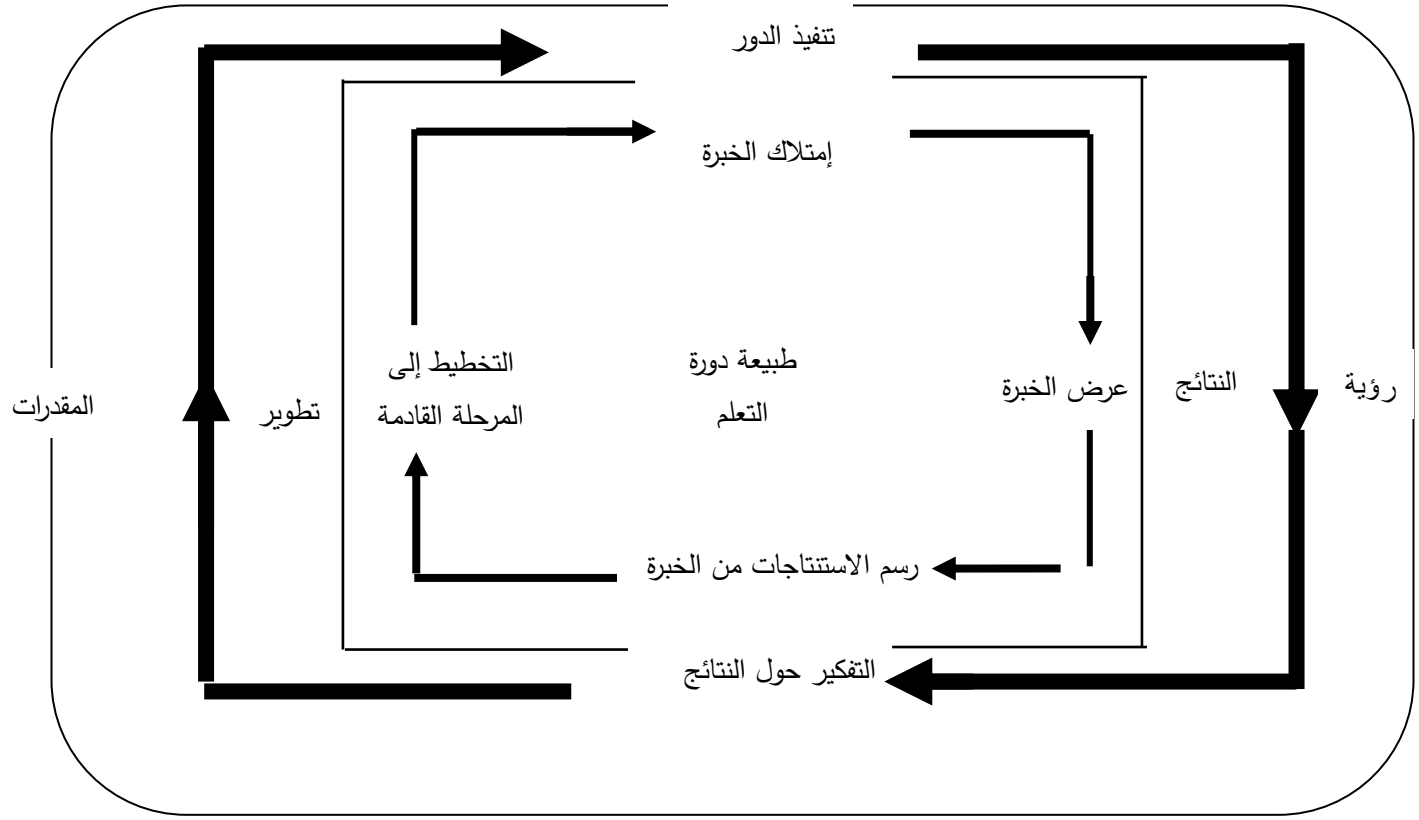
- ✓ إن التعلم التنظيمي هو عملية اكتشاف المعارف الجديدة والعمل على استغلال معارف سابقة؛
- ✓ يتم التعلم التنظيمي على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي؛
- ✓ تعتبر المعرفة وفقا لهذا النموذج أكبر مؤثر على السلوك والعكس صحيح. وعملية التعلم تتم وفق تسلسل عمليات منطقية وهي:

- **عملية الحدس:** هي عملية استيعاب مقصودة للأنواع أو الإمكانات الموجودة داخل الفرد والتي تشكلت عبر التجارب والأحداث السابقة وتؤثر على رؤيته للعالم الخارجي، وعلى سلوكه ووجهات نظره وكيفية التعامل مع الآخرين، كما تؤثر على طريقة التعامل مع المواقف المستقبلية؛
- **عملية التفسير:** وهنا يتم الكشف عن الصور الذهنية، وطرحها إلى الواقع عن طريق الكلام من تطوير الصور الذهنية لديهم واختيارها، ومن ثم تقييمها لتتناسب مع الصورة الذهنية لبقية الأعضاء؛
- **عملية الدمج والتكامل:** وهي عملية تتم بطريقة جماعية يصل أعضاء المنظمة من خلالها إلى مرحلة تقريب طرق استيعاب السلوكيات والتي تظهر بشكل واضح في العمل الجماعي عن طريق التشارك في اللغة؛
- **عملية التأسيس:** وهنا تسعى المنظمة إلى تحويل العمليات الماضية إلى سياسات وإجراءات تنظيمية تكون بصفة رسمية، أي تقوم بدمج تلك الأنشطة الغير رسمية في قواعد المنظمة المكتوبة لتصبح أسلوبا تنظيميا يمكنها من الإعداد والتقييم بناء عليها.

2.نموذج Smith سنة 1999: يقدم هذا النموذج إستراتيجية لكيفية قيام العاملين بوظائفهم بأفضل طريقة، وهذه الإستراتيجية تنطلق من قيام العاملين بما هو مطلوب منهم باستغلال خبراتهم التي يمتلكونها، ومن ثم يتم قياس النتائج واستعراض الاستنتاجات، وصولا إلى مرحلة تطوير الإمكانيات عن طريق التخطيط للمرحلة المقبلة مع الأخذ بعين الاعتبار النتائج التي تم الوصول إليها ليتم تطوير الدور

نفسه لانجازه في المرحلة المقبلة (راضي و محسن، 2017، صفحة 10) وتم توضيح النموذج من خلال الشكل رقم (1-8).

شكل رقم(1-8): يوضح نموذج Smith للتعلم التنظيمي سنة 1999



المصدر: (راضي و محسن، 2017، صفحة 10)

يبين الشكل رقم ((1-8) كيف تتم عميلة التعلم التنظيمي كدورة يتم فيها الانطلاق من الخبرات المملوكة لدى أفراد المنظمة، ثم الوصول إلى النتائج المرجوة وقياسها، بعدها يتم بناء على تلك النتائج تطوير الإمكانيات والقدرات الموجودة للتخطيط للمرحلة الموالية

الفرع الثاني: استراتيجيات التعلم التنظيمي

أخذ التعلم التنظيمي بعدا إستراتيجيا لصياغة آلية قادرة على توظيف المعارف وفق مراحلها المختلفة، فأصبح التعلم التنظيمي من أهم آليات وأولويات الإدارة الإستراتيجية، وتتمثل أهم إستراتيجياته في ما يلي:

✓ **إستراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة:** تم التطرق إلى إستراتيجية التأكيد على الكفاءة من نواحي متعددة، إذ اتفق أغلب الباحثين على ضرورة أن تكون هذه الكفاءة لها قيمة إستراتيجية حقيقية تمكن المنظمات من استغلالها وحصد نتائجها الايجابية، وقد تم تعريفها من قبل كل من prohald & hamet

سنة 1990 بأنها:"عبارة عن مجموعة من المهارات والتقنيات والتكنولوجيا التي تجعل المنظمة تقدم منفعة للعميل وقدرة تنافسية ذات تأثير أكبر". وعرفها كل منGerry Scholes Whittington سنة 2001 بأنها عبارة عن: "العمليات الضرورية التي يتم من خلالها استخدام الموارد أحسن استخدام لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة يصعب تقليدها"، يرى Hill & Jonses سنة2011 أن التعلم التنظيمي هو طريقة فعالة لتطوير الكفاءة، وتحقيق الإبداع وتلبية احتياجات الزبائن، ووفق هذا التوجه يعتبر التعلم التنظيمي نتيجة تفاعل وتأثر وتأثير بين الفرد والمنظمة مما يسمح بالتعلم الجماعي وهذا سبب زيادة وارتفاع الكفاءة الجماعية. (الشهوان، 2019، الصفحات 49-50)

✓ **إستراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار**

تعرف إستراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار بأنها القيام بالعمل بطرق مختلفة، مما يشكل بيئة ايجابية تتناسب مع عملية توليد الأفكار الجديدة والمبتكرة والأداء المتميز، والخروج عن المعتاد في تلك الانجازات وتجاوز الروتين في الفكر والعمل سعيا لزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتطورها وبقائها وزيادة قدرتها التنافسية ويرى حسن سنة 2001 أن الابتكار هو: "تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة"، وهنا كلمة تطوير شاملة فهي تعني كل شي من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة إلى جلبها للمؤسسة ليتم تطبيقها. (الشهوان، 2019، صفحة 50)

✓ **إستراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات**

يرى Kawada سنة 1998 بأن إستراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجهات يهدف التعلم تنظيمي فيها إلى تحسين القدرة الإستراتيجية للمنظمة. أما السالم سنة 2005 فيشير إلى أن التعلم الاستراتيجي ينصب على مراقبة التغيرات البيئية الخارجية للكشف عن الفرص والتوجه نحو استثمارها لصالح المنظمة، ومن ثم العمل على تحديد أهم التهديدات التي تعرقل عمل المنظمة وهي تتوجه نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية. فهذا النوع من التعلم يركز مباشرة على تحديد موقع المنظمة في إطار تلك المتغيرات. (الشهوان، 2019، صفحة 52)

✓ **إستراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية**

تشدد هذه الإستراتيجية على حصول العاملين عل المهارات وتراكم الخبرات والتي تكون نتيجة للتدريب المتواصل. (الماضي و عجوة، صفحة 189).

✓ **إستراتيجية التعلم بالتأكيد على التركيز**

تركز هذه الإستراتيجية على اهتمام المنظمة في خدمة السوق من حيث إدامة حصتها السوقية وهدفها المتواصل في إقناع عملائها بالتعامل معها بتجريب وسائل حديثة لخدمة السوق. (الشهوان، 2019، صفحة 54)

المطلب الرابع: مقومات ومفاتيح نجاح التعلم التنظيمي

من أجل التعمق والتفصيل أكثر في مجال التعلم التنظيمي، والذي يعتبر مجال واسع تم التعرض إلى مقومات ومفاتيح التعلم التنظيمي الناجح في هذا المطلب.

الفرع الأول: مقومات التعلم التنظيمي

صنف الباحثون مقومات التعلم التنظيمي إلى عدة مقومات تم عرضها في يلي:

✓ **ديناميكية التعلم**

تشير أبعاد ديناميكيات التعلم إلى مستوياته وهي: التعلم الفردي، الذي يشير إلى إحداث تغيير في مهارات الفرد وأرائه وأفكاره ومعرفته اتجاهاته وقيمه، وكذلك العمل الجماعي الذي يعزز تبادل المعارف والخبرات والمهارات بين أعضاء الفريق فهو أحد المتطلبات الرئيسية لعملية التعلم التنظيمي. ومن بين أحد أشكال العمل الجماعي العمل من خلال فرق العمل، إذ يعتبر" فريق العمل" أسلوب في قائم على أهمية التعاون والتنسيق المتبادل بين مجموعة من المهنيين من ذوي التخصصات المختلفة، بما يساهم في إنجاز الأعمال المطلوبة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، وكذلك التعلم التنظيمي الذي يعمل على تطوير مدارك وقدرات ومعارف الأفراد من خلال المعرفة التنظيمية والتجارب التنظيمية.

✓ **التحول في المنظمة:** ويتمثل في ما يلي:

- **الرؤية المشتركة:** تؤدي إلى تزويد العاملين بالطاقة التي هم بحاجة إليها للتعلم بما يتناسب مع التوجهات والأهداف التنظيمية المستقبلية، وتوحيد جهود كل موظفيها في وضع خطة عمل تكون مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة.

- **الهيكل المرن:** يعد من أنسب الهياكل التنظيمية ملائمة للتعلم التنظيمي، فهو يشكل الحافز الذي يمنح العاملين الحرية في التجريب والابتكار، بالإضافة إلى الهيكل الأفقي الذي ينص على عدد قليل من المستويات التنظيمية، كما أن اعتماد المنظمة على ثقافة اللامركزية في اتخاذ القرارات والتخلي عن الروتين و التنظيم الرسمي والاتصال المباشر معها، وهذا ما يساعد على تحقيق الغايات التنظيمية.

- **الثقافة التنظيمية:** هي مجموع القيم والاعتقادات وأنماط وأساليب التفكير المشتركة بين التنظيم الواحد تحدد السلوك من قيم واعتقادات وقواعد ومعايير وأنماط سلوكية مشتركة، التي تؤثر في تفكير العاملين، تتعدد أنماط الثقافة ومن بينها "الثقافة الداعمة" فكلما كانت الثقافة التنظيمية للمنظمة داعمة فهي تعزز مشاركة الأفراد لمعارفهم وخبراتهم من خلال تحفيز العمل الجماعي، وتسهيل وسائل الاتصال بينهم مما يؤدي إلى زيادة قدراتهم ومهاراتهم وكسب معارف جديدة لتحقيق الأهداف المرجوة.

- **إدارة المعرفة:** وهي العملية التي يتم من خلالها استخدام الذكاء الجماعي للمنظمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. (حميدات، 2018، صفحة 121)

- **الذاكرة التنظيمية:** تعرف الذاكرة التنظيمية بأنها المستودع الذي يتم تخزين فيه كل معارف المؤسسة لأجل الرجوع إليها عند الحاجة، ويتم تطوير هذه الذاكرة باستمرار على ضوء التجارب المختلفة. (بلعور، صفحة 185)

- **تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** لقد كان لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الدور الفعال في توفير مختلف الوسائط التي ساهمت في عملية تسهيل الحصول على المعلومات، واكتساب المعارف وتشاركها من خلال مجموعة من الأجهزة، والبرمجيات، وشبكات الاتصال، بالإضافة إلى قواعد البيانات المسئولة عن تخزين بيانات المؤسسة، وخبراتها وتجاربها السابقة، للرجوع إليها في الوقت المناسب. (صالح، 2023، صفحة 89)

كما يمكن الإشارة إلى أن أهم عنصر يجب أن يتوفر في تكنولوجيا المعلومات والاتصال هو العنصر البشري والذي أضافته العديد من المراجع لكونها المسئولة عن إدارة وتشغيل المكونات الأخرى.

الفرع الثاني: مفاتيح التعلم التنظيمي الناجح

بتوفير عدة مؤشرات ومفاتيح تستطيع المنظمة إنجاح عملية التعلم التنظيمي ونذكر منها: . (الخياط، حسين، و حنفى، 2018، صفحة 215).

- التعلم التنظيمي يحتاج بالدرجة الأولى إلى وجود ثقافة تعلم وكفاءات لديها الرغبة والقدرة على التعلم وإلى جو مريح يحث على التعلم في المنظمة؛

- يتطلب التعلم التنظيمي تشارك الأفكار والملاحظات ومن ثم لابد أن يتسم الأفراد ذات التنظيم الواحد بقبولهم لهذه الملاحظات وتطبيقها على أعمالهم؛

- معرفة وكفاءة موظف واحد لا يعني أنه يجب أن تعتمد عليه المنظمة لوحده، فلابد أن ترتكز المنظمة على المعرفة المشتركة، فالتعلم التنظيمي ليس مجموع ما يعرفه جميع الموظفين لكنه مجموع ما يتم تشاركه بين أفراد المنظمة؛
- للتعلم التنظيمي قاعدة معرفية تنقح بين فترة لأخرى وتعرف بما يسمى الذاكرة التنظيمية؛
- عمليات التعلم التنظيمي تكون بصفة مخططة في المنظمة، لكن قد تحدث بطريقة غير متوقعة أيضا وهذا ما يجب على المنظمة معرفته.

المبحث الثالث: المنظمات المتعلمة

تم في هذا المبحث التعرض لمفهوم المنظمات المتعلمة، وأهم الفروق بينها وبين المنظمات التقليدية بالإضافة إلى التطرق لأهم أبعادها وآليات التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة وفي الأخير تم تناول عوامل نجاحها وأهم نماذجها.

المطلب الأول: مفهوم المنظمات المتعلمة وأبعادها

تختلف المنظمات المتعلمة عن المنظمات الأخرى في العديد من الأبعاد، والتي تنفرد بها كمنظمات متعلمة، والتي تعتبر بمثابة مرآة عاكسة لممارسة للتعلم التنظيمي الفعال. تم في هذا المطلب التعرف على مفهوم المنظمات المتعلمة، وأهم الفروق بينها وبين المنظمات التقليدية، والتعرف أيضا على أهم أبعادها.

الفرع الأول: تعريف المنظمات المتعلمة

تم الإشارة في الأدبيات الاقتصادية للمنظمة المتعلمة Learning Organization بعدة مفاهيم منها: المنظمة العارفة Knowing Organization أو المنظمة المفكرة Thinking Organization.

ويعد Peter senge أول من أعطى وصف للمنظمات المتعلمة بأنها: " المنظمات التي يتم الوصول فيها إلى نتائج يهدف إليها العاملين في المنظمة من خلال توسيع قدراتهم، واعتماد أنماط حديثة وشاملة في التفكير ويعبر عنها بالطموحات الجماعية". (القادر و فيصل، 2012، صفحة 173).

كما تعرف بأنها: "عبارة عن نموذج للمنظمات التي تبني مستقبلها عن طريق خلق وامتلاك ونقل المعارف، وتحويل سلوكها بهدف خلق معارف جديدة". (قهوجي و بدر، 2014، صفحة 190).

فالمنظمة المتعلمة هي منظمة تتعلم بسرعة وبطريقة سهلة وتحول نفسها باستمرار، كما تتميز هذه الأخيرة بالمشاركة في عملية التغيير مع جميع موظفيها الذي يتم إجراؤه بشكل جماعي، والموجهة نحو القيم أو المبادئ المشتركة (الباي، 2015، صفحة 8)

وعلى الرغم من تباين التعريفات السابقة للمنظمة المتعلمة إلا أن أغلبيتها تتفق في جوهرها وتتكامل مع بعضها بأنها: "نموذج للمنظمة التي تتميز برؤية مشتركة يغلب عليها ثقافة التقاسم والانفتاح على التعلم المستمر، واكتساب معارف جديدة من البيئة الخارجية وتوليدها من بيئتها الداخلية للاستجابة الدائمة والسريعة للتغير في البيئة. من خلال ما سبق يمكن التفريق بين المنظمات التقليدية والمنظمات المتعلمة من خلال الجدول رقم (1-2).

جدول رقم(1-2): يمثل الفرق بين المنظمات التقليدية والمنظمات المتعلمة

مجال المقارنة	المنظمات التقليدية	المنظمات المتعلمة
قواعد البيانات	بيانات ومعلومات محدودة	تجمع بين بيانات ومعلومات وخبرات
المعارف العلمية	محتكرة لدى أفراد وخبراء يعني محتكرة	مخزنة في وساط متاحة ليتم تبادلها وحفظها وتجديدها
الذاكرة التنظيمية	داخلية في أذهان المديرين أو الهياكل التنظيمية	مخزنة في أذهان الأفراد وموثقة أيضا
اقتصاد المنظمة	مبني على السلع والخدمات فقط	مزيج من السلع والخدمات ومعارف والمهارات والخبرات
عجلة تطوير القدرات	تعتمد على التدريب بطرق محدودة وأشخاص محددين	مستمرة لا تتوقف على فرد معين أو فرق عمل دون الأخرى أو مستوى معين
استمرارية المنظمة	مبنية على منافسة والسوق	تفاعل سريع وتعلم من التجارب
مرحلة ما بعد تقاعد المواطن	استغناء عن الخدمات	كنز من الخبرات والمعارف
الميزة التنافسية للموظف	احتفاظ بالخبرات والمعلومات	نشر ومشاركة وتبادل من خلال التواصل الداخلي والخارجي للمؤسسة

المصدر: (سكايمية و عثماني، 2023، صفحة 32)

من خلال الجدول رقم (1-2)، يمكن القول أن الفروق والاختلافات بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية جد واضحة تكمن أبرزها في كون المنظمة المتعلمة تركز بشكل كبير على تبادل وتشارك المعارف والخبرات، والتفاعل السريع من خلال التواصل الداخلي والخارجي، على عكس المنظمات التقليدية والتي يكون تركيزها حول احتكار المعلومات والمعارف لدى قادة وخبراء المنظمة وجل اهتمامها

بالسوق والمنافسة، عكس المنظمة المتعلمة التي تركز على التعلم السريع من تجاربها وتجارب من حولها، فتكون بمثابة كنز من المعارف والخبرات والمهارات.

الفرع الثاني: أبعاد المنظمات المتعلمة

يرى العلي وقنديلي سنة 2006 أن أبعاد المنظمة المتعلمة تتمثل في ما يلي: (مخلوفي و شريفي، صفحة 80)

- ✓ **العاملون:** ينظر إلى العاملين باعتبارهم أهم الأصول في المنظمة المتعلمة، لأن بدونهم لا تستطيع المنظمة أن تتطور أو تبدع أو تبتكر؛
- ✓ **العملاء:** لا تقوم أي منظمة دون عملاء، وعلى المنظمة أن تكون على معرفة بكامل حاجيات عملائها والتغيرات التي تطرأ عليها من وقت لأخر، وتؤسس لذلك نظام علاقات قائم على قاعدة معرفية متكاملة عن الزبائن؛
- ✓ **الثقافة:** تعد الثقافة التنظيمية الموحدة والمشتركة من الأصول الغير الملموسة، وتبدأ من طريقة معاملة العاملين وتشجيعهم، تدريبهم، وكسب ولاءهم ومعرفة حاجاتهم، وطريقة معاملة كل أصحاب المصلحة؛
- ✓ **العلامة التجارية:** تتضمن الاسم التجاري، الرموز، إشارات، ويتم التركيز على العلامة التجارية للمنظمة لبناء المعرفة الكاملة حولها من خلال كيفية إدراكها من قبل العملاء؛
- ✓ **العمليات:** تعتبر العمليات في المنظمة معرفة متكاملة تعكس سلسلة القيم في المنظمة، ومتى وكيف يتم إضافة القيمة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج التي تشمل العديد من العمليات والممارسات؛
- ✓ **الابتكار:** يمكن تعريف الابتكار على أنه خلق شي جديد يمكن أن يتجسد في منتج أو سوق جديد أو طريقة وأسلوب إداري حديث. (بوناب و بلكبير، 2020، صفحة 453) ويكون هدف الابتكار دائما إضافة قيمة للمؤسسة أسرع من منافسيها.

المطلب الثاني: آليات التحول من منظمات تقليدية إلى المنظمة المتعلمة القائمة على المعرفة

يعتمد الانتقال من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة على جملة من المؤشرات التنظيمية يتم ذكرها في هذا المطلب: (شتاحة، 2017، صفحة 136)

- **من الهياكل العمودية إلى الأفقية:** ذلك أن الهياكل العمودية تتميز بوجود مسافات بين كل مستوى وآخر، أما الهياكل الأفقية فترتكز على خلق تدفقات معلوماتية بين كل المستويات وبين كل عملية وأخرى، ويظهر ذلك من خلال التحول إلى ثقافة الفرق مثلا.

- **من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين:** يوفر التمكين للعاملين حس المسؤولية، ويسمح لهم باستخدام قدراتهم وإعطاءهم مساحة للتصرف والإبداع لبلوغ الأهداف المسطرة، كما يمكن إجراء تعديلات على هذه الأدوار بين الفترة والأخرى، وهذا ما يولد الكثير من المرونة.

- **من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات:** تعتبر مشاركة المعلومات ضرورية جدا في المنظمة المتعلمة، كمعرفة جميع العاملين بالمؤسسة بوضع المؤسسة وأداءها المالي وسلم الرواتب وغيرها، فتوسيع نطاق المشاركة يجعل المنظمة تعمل في مستويات أفضل للتنافس، وهذه الأخيرة تتطلب توفير المعلومات لكل العاملين ليتمكنوا من اتخاذ الإجراءات وسرعة تنفيذها.

- **من إستراتيجية الصراع إلى إستراتيجية التعاون:** المنظمات المتعلمة تكون حريصة باستمرار على تمكين العاملين، ومشاركتهم في تعديل إستراتيجيتها بدل أن تقوم بفرضها بصورة فوقية، فالموظف بالإضافة إلى أنه على علم بالمشاكل المطروحة فإنه يشارك في اقتراح حلول، والمشاركة في بناء وتطوير الإستراتيجية، مما يعمق التعاون والتعلم والتكيف.

- **من الثقافة القاسية إلى الثقافة المتكيفة:** والتي تشجع على إزالة الحدود والجمود التنظيمي وتشجع المخاطرة والإبداع وعدم الخوف من التغيير.

المطلب الثالث: أسس بناء المنظمات المتعلمة وعوامل نجاحها

الفرع الأول: أسس بناء المنظمات المتعلمة

يمكن إيجازها فيما يأتي: (بني هاني، الصفحات 4-5)

✓ **القوى المعرفية:** تمثل القاعدة المعرفية والتي تكون أساس بناء منظمات متعلمة تساعد المورد البشري على تعلم ما يفيده لتحقيق أهداف وغايات المنظمة، وأن يكون هدف المنظمة باستمرار هو السعي للاستفادة من هذه الخبرات، والمعارف التي يحملها الموظفون كانطلاقة لبناء هذه القاعدة؛

✓ **إيجاد الغرض:** توفر القاعدة المعرفية للتعلم حافز للعاملين بالمنظمة نحو البحث المتواصل عن تحقيق أهداف المنظمة، وذلك عن طريق فهمهم وإدراكهم للمنظمة، وقيمها، وإستراتيجيتها، وهذا ما يعتبر مكسبا للمنظمة، فوجود الموظفون وسعيهم نحو العثور على غرض المنظمة يندفعون لانجاز أعمالهم بتعلم أشياء جديدة؛

✓ **الاستفهام:** بناء عن القوى التي تحرك عملية التعلم والتي تحفز الموظفين للبحث عن غرض المنظمة يتحرك العاملون في كل الاتجاهات باستغلال طرق للاتصال، والاستفهام عن أوضاع المنظمة سواء

الداخلية أو الخارجية، وهذا ما ينتج عنه زيادة فهم الموظفين للأنشطة المطلوبة منهم مما يسهل عليه ابتكار وإبداع طرق ابتكاريه لانجاز تلك العمليات؛

✓ **التمكين:** إن فهم واستيعاب الموظفين لرؤية ورسالة المؤسسة، وما ينبثق عنها من إستراتيجيات وغايات وقيم، واندفاعهم نحو تعلم مهارات وابتكار قدرات جديدة يتطلب من المنظمة أن تكون مرنة وأن تمنح الموظفين استقلالية أكبر بتفويض الصلاحيات، وتبني أسلوب الفريق مما يتطلب من كل عضو داخل المنظمة أن يكون مشارك في عملية اتخاذ القرار التي تخدم المصلحة العامة للمنظمة؛

✓ **التقويم:** تستطيع المنظمة أن تنجح وتحصد المكاسب المطلوبة إن استطاعت تقييم أعمالها باستمرار باستخدام أسلوب التغذية الراجعة لتصحيح الأخطاء، وتقييم نتائج أعمالها، وهذا ما يشجع العاملين على التعرف على الصعوبات التي تقف في طريقها وإيجاد طرق حلها بالتواصل المستمر مع الإدارة العليا من خلال عقد اجتماعات وتداخل للمعلومات والمعرفة.

الفرع الثاني: عوامل نجاح المنظمات المتعلمة

تهتم المنظمات المتعلمة بعدة عوامل لإجراء التغيير بصفة مستمرة وللرفع من قدرتها على التطور والتعلم من خلال تركيزها على عدة عوامل نذكر منها:

✓ **الإيمان بالتعلم:** ويعبر عن قيمة التعلم التنظيمي في نظر موظفي المنظمة وذلك من خلال وجود رؤية مشتركة حول أهمية التعلم للمنظمة، وخاصة إيمان الإدارة العليا أن غالبية العاملين هم خبراء في مجالهم وعليها تحفيزهم بترقيتهم وفق معايير تتمثل في معرفتهم وتعلمهم في مجال تخصصهم.

✓ **تكامل مصادر التعلم:** ويحدث هذا عند اهتمام المنظمة بالتعلم عن المصادر المختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية كالعاملين، والمنافسين، والموردين، والزبائن وحتى المتقاعدين.

✓ **التشارك المعرفي:** يعبر عن مدى اهتمام المنظمة بتحفيز العاملين على مشاركة المعرفة بين مختلف الأقسام، وتوفير قاعدة بيانات حول كفاءات العاملين ومعارفهم، والقيام بتقييم الأداء بعملية التشارك المعرفي.

✓ **التفكير التنظيمي:** يتعلق بمدى تبني المنظمة نهجا فكريا متكامل ومستجيب لجميع التغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة سواء ما ارتبط بعلاقة الوظيفة بباقي الوظائف أو إبداعات جديدة تفيد الزبائن، وإعطاء العاملين أيضا حرية مناقشة وظائفهم وأدائهم، وكذلك السماح لهم بتجربة حلول معينة لحل المشكلات التنظيمية.

✓ **بناء ذاكرة تنظيمية:** هي المستودع المسئول عن تخزين المعارف للرجوع إليها وقت الحاجة، فتاريخ المنظمة ككل يكون مخزن في هذه الذاكرة التنظيمية، والذي يمكن الرجوع إليه عند الوقوع في مشاكل أو أزمات لصنع القرارات، لا تعلم من دون ذاكرة تنظيمية فالأشياء التي لا تخدم المنظمة لن تكون لها دلالة تنظيمية في ذاكرتها التنظيمية. لذا على المنظمة الاستغلال الأمثل لها من خلال التوثيق المتواصل لتجارب وخبرات المنظمة الناجحة والفاشلة منها، وتسهيل عملية الوصول للمعرفة باستخدام تكنولوجيا المعلومات، ونمذجة معرفة المنظمة من خلال ترتيبها والتركيز على المعارف الضمنية بتحويلها لمعارف صريحة. (حامي، 2015، صفحة 61).

✓ **الثقافة التنظيمية:** تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموع القيم، والعادات، والتقاليد، والسلوكيات والقواعد الغير الرسمية المشتركة بين أفراد التنظيم الواحد ضمن نظام واحد قوي يحكمه أنماط سلوك تنظيمية ينتج عنه تميز المنظمة وتفردها، إذ تعتبر الثقافة التنظيمية واحدة من أهم الوسائل الداعمة والقوية للوصول إلى أعلى مستويات التعلم التنظيمي. (معمري و كحلات، 2022، صفحة 250)

✓ **التعلم الاستراتيجي:** يعرف التعلم الإستراتيجي على أنه: "القدرة الجد عالية في خلق وتفسير ونشر وتنفيذ المعرفة الإستراتيجية، والتكيف السريع والمستمر مع بيئة المنظمة من خلال التجديد والتغيير والإستراتيجي المستمر مما يمكنها من استغلال الفرص، و والمحافظة على مركزها التنافسي". (الطرفي، 2021، صفحة 146)

المطلب الرابع: نماذج المنظمات المتعلمة

انبثق عن وجهات نظر الباحثين وتفكيرهم العديد من النماذج والتي تعكس طريقة تفكيرهم، ونتائج خبرتهم، تم شرح كل نموذج منها في هذا المطلب.

الفرع الأول: نموذج P. Sing سنة 1990

جاء **Sing** بفكرة المنظمة المتعلمة أول مرة لهذا يعتبر نموذجه أول النماذج التي ساهمت في تبلور ملامح المنظمة المتعلمة، وتم ترجمة أبحاثه إلى نموذج متكون من خمس أسس يجب على المنظمات إتباعها ما إذا كانت تهدف أن تصبح منظمة متعلمة. وهي على النحو التالي: (شريفي و مخلوفي، 2015، الصفحات 81-82)

- **التفكير المنظم:** هو القدرة على تكوين رؤية واضحة ومتكاملة فالتفكير المنظم يتكامل معها لربط الأحداث والقرارات، وتكوين نظرة شاملة وبالتالي اتخاذ قرارات رشيدة وعقلانية؛

- **التميز الذاتي:** وهو توفر الشخصية التي تتميز بالبراعة والتحفيز الذاتي للتعلم المستمر، والسماح لكل العاملين بطرح اقتراحاتهم وإبداعاتهم للمشكلات التي تواجههم، ومنه تطوير مهاراتهم وقدراتهم في مختلف المستويات التنظيمية؛
- **النماذج الذهنية:** هنا يتم التركيز والسماح للعاملين لاكتشاف نقاط الضعف في طرق تشخيص البيئة المحيطة لبلوغ أهداف المنظمة، وذلك بتبني أساليب مرنة وتحليلية بدلا من التمسك بالأساليب الذهنية الشخصية والغير الواقعية؛
- **الرؤية المشتركة:** وهي الالتزام من طرف جميع العاملين برؤية موحدة ومشتركة، وهذا ما ينتج عنه وصول المنظمة إلى أهدافها المستقبلية بنجاح، فالرؤية الموحدة تزود الأفراد بالقدرة على التعلم مما يتناسب مع غايات المنظمة وتوجهها الإستراتيجي؛
- **التعلم الجماعي:** وهي العمل كفريق واحد والذي من خلاله يتم تبادل ومشاركة المهارات والمعارف ومنه إنجاز مهامهم بشكل أكثر تميز وأفضل.

الفرع الثاني: نموذج Mar sick & Watkins 1996

تم تقديمه سنة 1996 وتم تطوير نموذجهما الخاص بالمنظمة المتعلمة وتم تقييم ووضع هذا النموذج تحت الاختبار من طرف العديد من الدول؛ إذ ركزت الباحثتان على المناخ والثقافة كعنصرين يتم بناؤهما من طرف القادة والأطراف المهمة التي تتعلم من خبراتهم، وتشجيع الآخرين على التعلم وتصنيع بيئة توقعات تشجع وتحفز النتائج المرجوة، والتي تخضع للقياس وتم تقديم أداة لقياس مدى توفر شروط المنظمة المتعلمة وتم تسميتها ب Dimensions of the Learning organization Questionnaire

ولهذا النموذج أبعاد نذكرها في ما يلي: (البوسعيدي، 2018، الصفحات 29-30)

- إيجاد فرص للتعلم المتواصل
- تحفيز الاستفسار والحوار
- تشجيع العمل الجماعي والتعلم بفرق العمل
- إنشاء أنظمة لتوزيع ومشاركة المعارف والتعلم.
- تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة.

الفرع الثالث: نموذج Marquardt سنة 1996

يعتبر هذا النموذج من أهم وأسهل النماذج سابقة الذكر، لتميزه بالواقعية والشمولية، إذ يتكون من خمسة أنظمة فرعية متمثلة في: (طلال، 2022، الصفحات 317-318)

- **التعلم:** وهو العنصر الأساسي في المنظمة المتعلمة، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي لدوره الواقعي في الرفع من قدرة المنظمة على تطوير المهارات الضرورية، وزيادة القدرة على التعلم؛

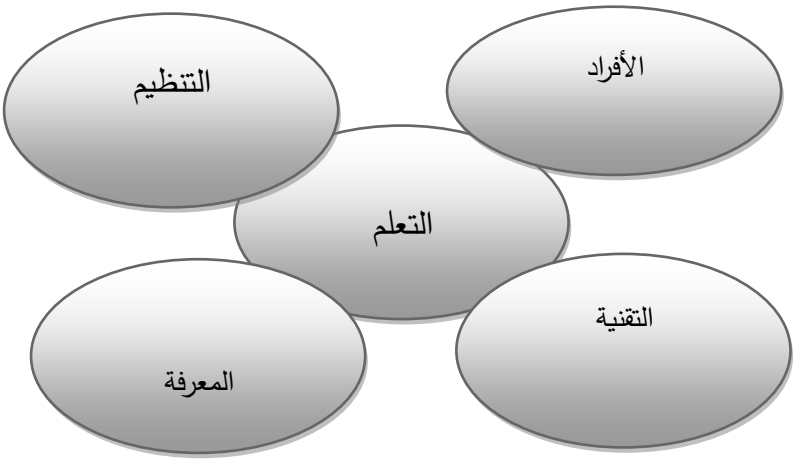
- **التنظيم:** تم استخدام هذا المصطلح للدلالة على الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية فهما عنصران لهما تأثير كبير في سلوك أفراد المنظمة ويتحكمان في كيفية وأسلوب إدارة الرؤساء للمرؤوسين؛

- **تمكين الأفراد:** فالقدرة على التطور والإبداع تكون نتيجة الأفراد وكيفية الاستثمار منهم باعتبارهم وسيلة المنظمة في التعلم، وذلك يمنحهم مسافة حرية ومرونة وتفويض للسلطات بالمشاركة في اتخاذ القرارات؛

- **نظام المعرفة:** والذي يتمحور في مجموع عمليات مستمرة ومتسلسلة والمعروفة بتشخيص المعرفة واكتسابها، تنظيمها، تخزينها ومشاركتها وتطبيقاتها؛

- **النظام التقني:** يتمثل في مختلف الأجهزة والأدوات والأنظمة التي تسهيل عملية التعلم وتبادل المعارف بسرعة أكبر. وتم في الشكل رقم (1-9) نموذج Marquardt للمنظمة المتعلمة

شكل رقم (1-9): يمثل نموذج Marquardt للمنظمة المتعلمة



المصدر: (المطيري، 2004، صفحة 31)

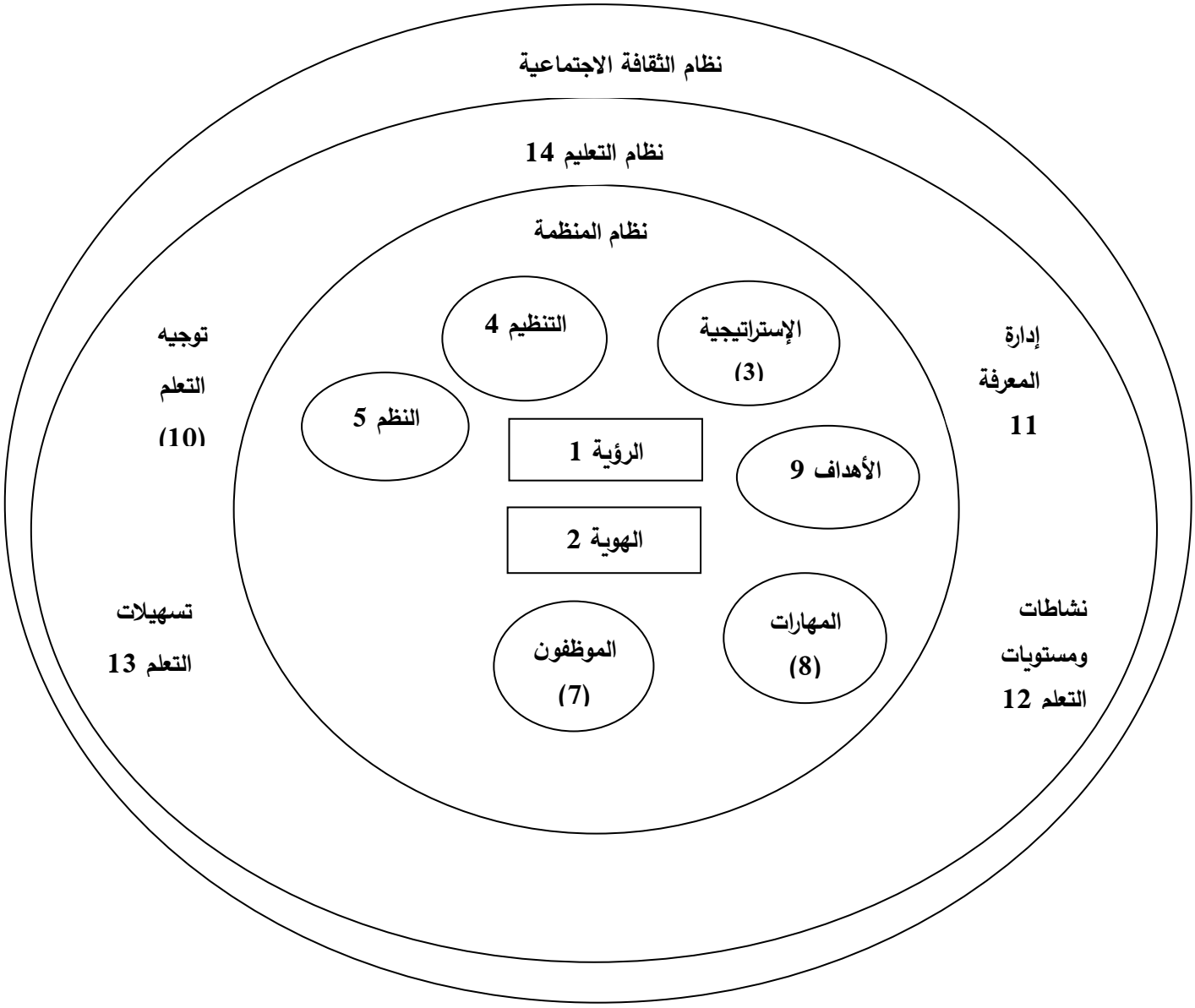
تركز Marquardt من خلال الشكل رقم (1-9) أن التعلم أساس المنظمات وجوهرها التي تقوم عليه ويكون على عدة مستويات: أفراد ومجموعة، والتنظيم ككل، كما يحتاج لعدة إمكانيات ومهارات ومعارف تساعد المنظمة في التحول إلى منظمة متعلمة لأنها كعناصر يجب أن تكون متفاعلة ومتكاملة بينها وبين بعضها وموجهة لتدعيم عملية التعلم في المنظمة.

الفرع الرابع: نموذج العتيبي 2000

قام العتبى سنة 2000 بإعداد نموذج للمنظمة المتعلمة حيث ركز في نموذجه على المفهوم المتناول خلال القرن العشرين، وأصبح أحد المداخل الإدارية التي ممكن تطبيقها، إذ كان لهذه المدخل الفضل في الاستجابة لمجموعة تغيرات كانت نتيجة لعدة صراعات، وتحديات عالمية ومحلية، وأيضا كانت سبب في التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة، من بين أبرز القادة الذين كانوا يسعون لبناء المنظمات المتعلمة هم قادة المملكة العربية السعودية. وكان إعتقاد العتيبي آنذاك بأن نموذجه المتكون من 14 متغير سيكون لائق على المنظمات السعودية والمتمثل في: (النسور، 2010، الصفحات 27-28)

- **نظام المنظمة:** (هوية، رؤية، إستراتيجية، هيكلة، نظم أساسية، موظفين، مهارات، أهداف رئيسية؛
- **نظام التعلم:** ويتضمن (التوجه نحو التعلم بالمنظمة، إدارة المعرفة، مستويات التعلم، أنواع التعلم المتوفرة)؛
- **الثقافة الاجتماعية:** وهي مزيج من عادات وقيم والاعتقادات التي يكون لها تأثير فعال في أسلوب تفكير العاملين وتعاملهم مع الآخرين ومع المحيط الخارجي، وهي ثقافة المنظمة. وفي الشكل رقم (1-10) يبين نموذج المنظمة المتعلمة المقترح من طرف العتيبي سنة 2000.

شكل رقم(1-10): يوضح نموذج المنظمة المتعلمة من وجهة نظر العتيبي سنة 2000



المصدر: (النسور، 2010، صفحة 28)

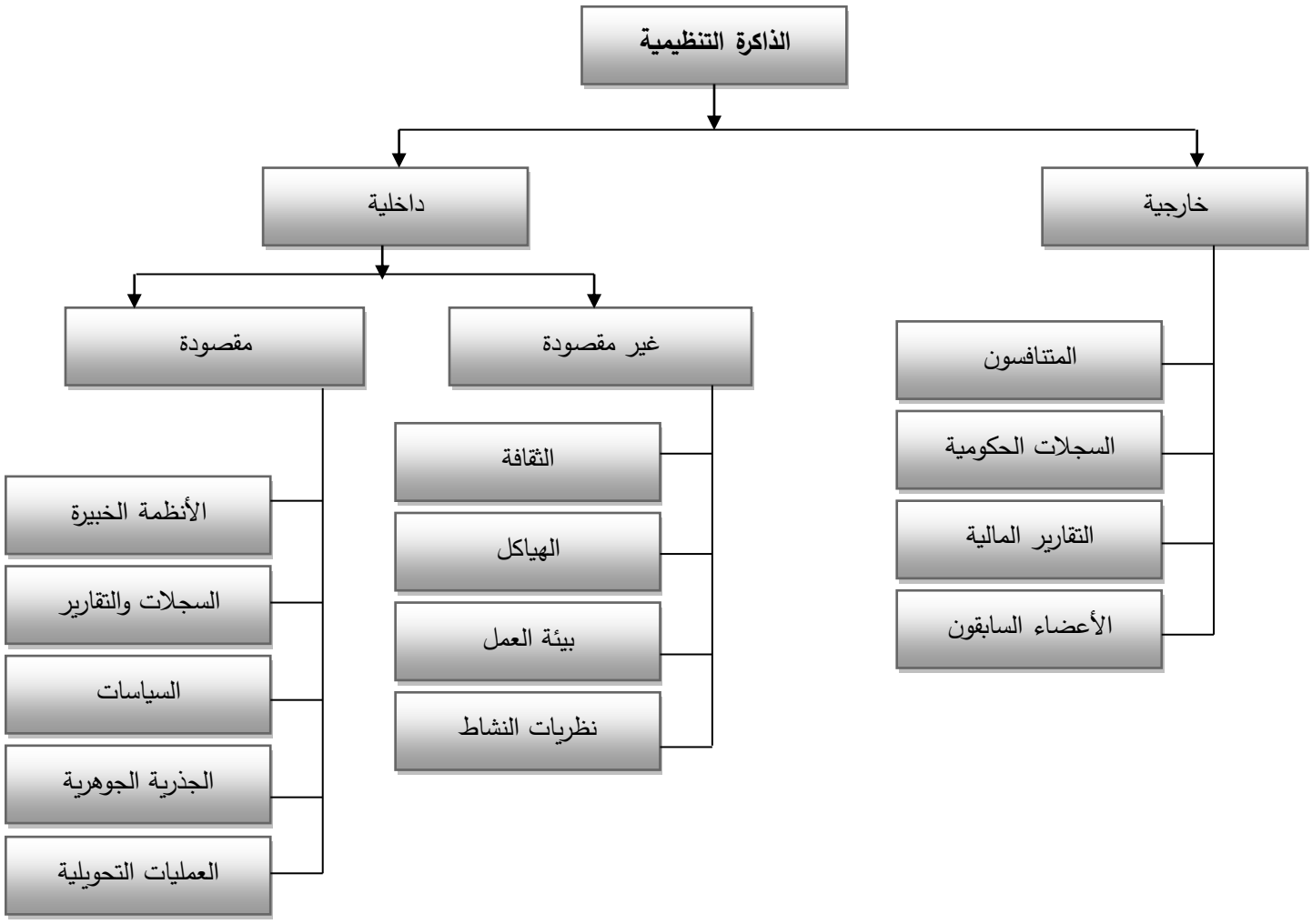
يوضح العتيبي سنة 2000 من خلال نموذجه ومن وجهة نظره أن المنظمات المتعلمة أصبحت من أهم وأحدث المداخل لمواجهة التحديات والتغيرات المستمرة للبيئة، وتوصل من خلال نموذجه والذي طبق على المنظمات السعودية إلى أن كل منظمة تهدف إلى التحول إلى منظمة متعلمة عليها التركيز على تشخيص وضعها الحالي من خلال نظام المنظمة، ونظام التعلم فيها بالإضافة إلى نظم الثقافة الاجتماعية فيها.

المطلب الخامس: علاقة التعلم التنظيمي بالذاكرة التنظيمية والمنظمة المتعلمة

الفرع الأول: مفهوم الذاكرة التنظيمية

تعرف الذاكرة التنظيمية بأنها القاعدة المعرفية التي يتم ترجمتها إلى هيكل من قبل المسيرين تتجدد وتتطور باستمرار من خلال المشاركة الفعالة في التجارب، والخبرات السابقة الناجحة والفاشلة منها وهذا ما ينتج عنه حلول وقرارات مستقبلية مطورة، كما تعرف الذاكرة التنظيمية بالمخزون المعرفي للشركة والتي تتمثل في تاريخ المنظمة والذي يؤثر على قراراتها المستقبلية، ومنه الوصول إلى ما يسمى الفعالية التنظيمية. (الباي، 2015، صفحة 102)

شكل رقم (1-11): مكونات الذاكرة التنظيمية



المصدر: (بلقاسم، 2015، صفحة 70)

من خلال الشكل (1-11) يمكن القول أن الذاكرة التنظيمية تنقسم إلى مكونين رئيسين، الذاكرة الداخلية، والتي تنقسم بدورها إلى ذاكرة داخلية مقصودة تتضمن الأنظمة والسجلات والتقارير وأهم السياسات والتحويلات، أما الذاكرة الداخلية الغير مقصودة والتي تحتوي على الثقافة التنظيمية التي تربط أفراد التنظيم الواحد، بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي الذي ينظم أفراد المنظمة وطريقة الاتصالات بينهم، بالإضافة إلى البيئة الداخلية والتي تحد هذه الثقافة المؤسسية والهيكل التنظيمي، أما البيئة الخارجية والتي تتمثل في منافسين المنظمة والحكومة وأيضا الأعضاء السابقون.

الفرع الثاني: علاقة التعلم التنظيمي بالمنظمة المتعلمة

يكمن الفرق بين المفهومين في كون التعلم التنظيمي يعبر عن مجموعة عمليات يتم التعلم بها من قبل الأفراد والجماعات والمنظمة ككل فالتعلم التنظيمي يعتبر نشاط لاكتساب المنظمة القدرة للوصول لمنظمة تعلم، والمنظمة المتعلمة هي الحالة التي يمكن بلوغها أو تحقيقها بالنسبة للمنظمة. (بن أحمد، حمياني، و قرميطي، 2019، صفحة 162)

المبحث الرابع: آليات التعلم التنظيمي

تعتبر من الطرائق والآليات المتكاملة التي توظفها المؤسسة لتحسين وتوسيع قدرتها على تحديد معارفها، واستيعابها، وفي الأخير استثمارها لأقصى حد ممكن. إذ تم التعرف والتعمق فيها من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: آليات تحديد المعرفة knowledge recognition

وهو عملية تتمثل باختيار البيانات الموجودة داخل قاعدة المعرفة المتوفرة لدى المنظمة والتي تسعى وتعمل على تحقيقها بمساعدة برامج الكمبيوتر (حسين، أحمد، و رسل، 2016، صفحة 1689). وتعني أيضا رصد المنظمة لمصادر معرفتها الداخلية المتمثلة في إمكانياتها وما لدى أفرادها من معلومات، وخبرات ذات فائدة لحاضر المنظمة ومستقبلها، كذلك التعرف على مصادر المعرفة الخارجية عنها والمتمثلة في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة، والتي يجب رصدها بدقة وفقا لاهتمامات المنظمة، والسعي للارتباط المنتظم بها، خاصة تلك الكامنة في أذهان العاملين بها وذلك من خلال تقديم الحوافز، والمغريات الكفيلة بحفزهم على الكشف عنها وتوظيفها في أداء أعمالهم وتبادلها مع باقي أعضاء المنظمة، ويمكن تحديد رصد المعرفة الخارجية من خلال:

✓ **مراكز الاستماع:** وهي شبيهة بالمؤتمرات عن بعد فهي عبارة عن مؤتمرات عبر الشبكة بين مديري المنظمات ومدراء وخبراء منظمات أخرى ذات العلاقة لبحث المشاكل المشتركة والوصول لحلول لها.

✓ **برامج البحث الذكية على شبكة الانترنت:** وهي برامج الحاسب الآلي المخصصة للبحث في مصادر المعلومات العديدة على مواقع الانترنت، وتحديد ما يفيد المنظمة منها ويزيد الطلب على هذه النوعية من البرامج لفائدتها العالية إذ تم التطوير فيها باستمرار لتصبح أكثر سهولة في الاستخدام، وتجدر الإشارة إلى ضرورة وجود شخص مسئول مباشرة على رصد وحصر الموارد المعرفية للمؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية وهو مسئول المعرفة الرئيسي، ويتمثل الدور الذي يقوم به في معالجة القضايا الصعبة المرتبطة بالعمليات عبر الأقسام، فضلا عن مسؤوليته عن تهيئة البنية التحتية الملائمة في مجال التقنيات، حيث يكون دوره تنسيقي فضلا عن دوره في تحديد كيف تعامل المنظمة مع أصولها الفكرية المتضمنة مجموعة من العناصر مثل القدرة على الاتصال الإبداعي والمهارة التحليلية (عتوم و عتشوم، 2018، الصفحات 77-78)

كما يشير تحديد المعرفة إلى أي نشاط يتمثل باختبار البيانات من خلال مستودعات المعرفة المتوفرة لدى المنظمة، وعدت هذه العملية من العمليات الأساسية في المنظمة ،وبالإمكان تحقيقيها بمساعدة برامج الكمبيوتر، و إن تحديد المعرفة هو محصلة عمليات المنظمة التي تهدف إلى تحديد واكتساب معرفة خارجية جديدة وقيمة مضافة جديدة، إذ يعمل تحديد المعرفة على تحفيز المنظمات على فهم العناصر الآتية: (راضي و الموسوي، تأثير أليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظات الفرات الاوسط، 2019، صفحة 79)

- احتياجات الزبائن المستقبلية،
- اتجاهات الصناعة،
- احتياجات الزبائن العميقة،
- المعلومات البيئية العامة
- التيارات العامة والقوانين
- الزبائن المبتكرين
- الصناعات الأخرى

- الزبون النهائي و أصحاب المصلحة الآخرين.

المطلب الثاني: آليات امتصاص المعرفة knowledge assimilation

تتمثل عملية امتصاص المعرفة بمجموعة من العمليات الروتينية والتنظيمية التي تدركها وتستوعب بها المنظمات المعرفة الخارجية وتسخيرها لإنشاء معرفة جديدة ،أو مخرجات جديدة من سلع وخدمات، ومن جهة يشير امتصاص المعرفة إلى عمليات المنظمة الساعية إلى تفسير وفهم المعرفة الخارجية المكتسبة، وعادة ما يجمع امتصاص المعرفة بين المعرفة الجديدة والمعرفة القائمة من أجل تقاسم المعرفة الداخلية، وتغيير النماذج الجماعية إضافة إلى أن امتصاص المعرفة يخلق قدرة عالية على فهم وتفسير مجموعة من المفاهيم المهمة وهي كما يلي:

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

فالقدرة الامتصاصية للمعرفة هي قدرة المنظمة على إضافة قيمة للمعلومات الخارجية واستيعابها وتطبيقها، وتعد هذه الأخيرة من القدرات الإبداعية التي تتميز بها المنظمات، وتشير أيضا القابلية الامتصاصية إلى اكتساب المعلومات بواسطة المنظمة والقدرة على استثمارها، لذلك فإن هذه القابلية لا تعتمد على الحدود المشتركة مع البيئة الخارجية فقط وإنما على انتقال المعرفة خلال الوحدات الفرعية للمنظمات أيضا.

وعليه يمكن القول أن امتصاص المعرفة هو توليفة من القدرات والمهارات والسلوكيات التي تقوم بها المنظمة من أجل امتصاص، جذب، واستقطاب أكبر قدر ممكن من المعرفة من أجل تفسير الظواهر والأحداث والمواقف التي تواجهها والعمل على حمايتها بكل يسر وسيولة. (راضي و الموسوي، تأثير أليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظات الفرات الاوسط، 2019، صفحة 79)

المطلب الثالث: آليات استثمار المعرفة Knowledge Exploitation

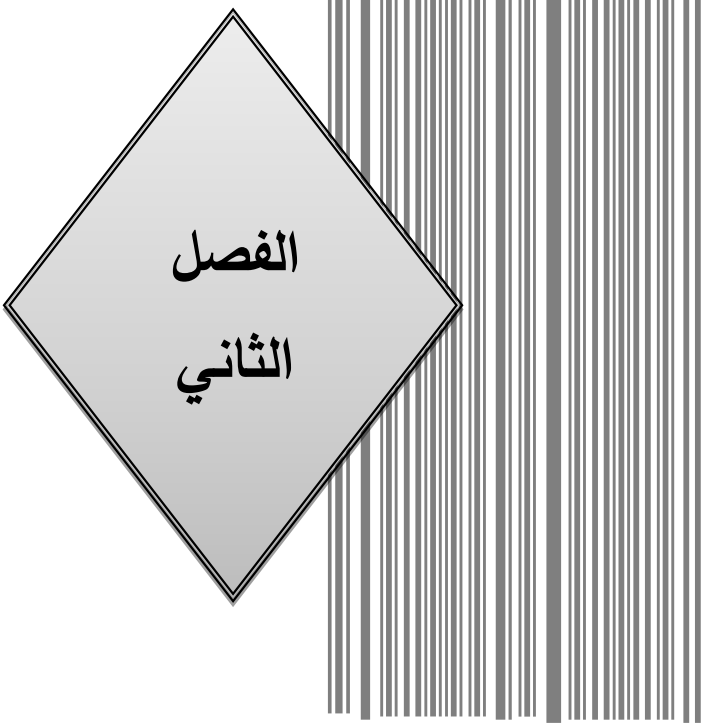
تشير هذه الآلية إلى العملية التي يتم من خلالها تداول مختلف أنواع المعرفة وتشاركها بين الأفراد داخل المنظمة بحيث تؤمن التعاون الجماعي بينهم، وتساعدهم في التواصل من مواقع مختلفة ومن ثم التنسيق بين نشاطاتها، إذ أن الاستثمار بالمعرفة يعبر عن مدى اهتمام المنظمة بتشجيع الاستثمار المعرفي بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة، ومدى توفير قاعدة بيانات حول مهارات العاملين ومعرفتهم. وإن الاستثمار يبرز دور الحالة البشرية واليومية في التعامل مع المشكلة المطروحة من أجل معالجة تراكم رأس المال المعرفي، والاقتصادي لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة والمثابرة في تحقيق هذا الهدف، فضلا عن هذا فإذا كان المتعلمون يستعملون تقنية ما فإنهم يفعلون ذلك من خلال معرفتهم بأنهم سيحصلون على نطاق أوسع من الموارد الاقتصادية، والمادية مما سيؤدي بدوره إلى زيادة قيمة خبراتهم، ومهاراتهم، ومعرفتهم، بالإضافة إلى ذلك يعمل استثمار المعرفة على تحفيز المنظمات في العناصر الآتية:

- تكييف الهيكل التنظيمي؛
- دعم مبادرات جديدة حتى على حساب الأعمال القائمة؛
- تكييف الإجراءات؛
- استبدال المهارات /الكفاءات؛
- تغيير طريقة العمل؛
- منع الفوضى التنظيمية.

وبالتالي يمكن القول أن استثمار المعرفة هو مجموعة من الآليات والطرائق التي تقوم بها المنظمة لضمان الاستفادة من المعرفة التي يمتلكها الأفراد العاملين في المنظمة إلى أقصى حد ممكن. (راضي و الموسوي، تأثير أليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظات الفرات الاوسط، 2019، صفحة 79)

خلاصة

من خلال هذا الفصل تم تناول وعرض وتحليل مدخل مفاهيمي للتعلم التنظيمي، حيث تم إبراز وجهات نظر عديدة حول مفهوم التعلم التنظيمي، والتي تم اعتبارها متكاملة أكثر من أنها مختلفة، وتم اعتماد أن التعلم التنظيمي هو عملية مستمرة ومتغيرة تعتمد على اكتساب المعارف، والمهارات والخبرات وتخزينها في ما يسمى الذاكرة التنظيمية، والرجوع إليها وتوظيفها بطريقة تشاركيه في حل المشكلات، ومواكبة التغيرات البيئية التي تحيط بالمنظمة، ويتم كل هذا في إطار ثقافة تنظيمية قوية وموحدة مبنية على رؤية تنظيمية مشتركة تميز المنظمة عن غيرها من خلال عدة آليات(آليات تحديد المعرفة، آليات استيعاب المعرفة، آليات استثمار المعرفة)، ومن خلال هذا الفصل تم التوصل إلى أن المنظمات لا تستطيع الاستغناء عن التعلم التنظيمي لأن اقتصاد اليوم هو اقتصاد معرفة وتعلم، كما وأن المنظمة المتعلمة لم تعد محصورة على المنظمات الرائدة والكبرى بل أصبحت هدف تسعى إليه جميع المنظمات دون استثناء.



مساهمة التعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية

تمهيد

إثر التطورات الكبيرة التي تشهدها بيئة الأعمال من تقدم اقتصادي اجتماعي وتكنولوجي، وحتى في قطاع الاتصال، وأمام المنافسة العالمية القوية أصبحت الرشاقة الإستراتيجية أنجح خيار للمنظمات لمواجهة كل هذه التهديدات، وتحويلها لفرصة للإقلاع من جديد. إذ أثبتت الأساليب الإدارية القديمة فشلها خاصة بعد أزمة Covid 19، فبرزت الرشاقة الإستراتيجية أو كما يطلق عليها البعض خفة الحركة الإستراتيجية وأصبحت من المفاهيم الجد حديثة في الإدارة الإستراتيجية إذ تعد ميزة تنافسية تتراكم مع مرور الزمن لتصبح ميزة تنافسية مستدامة، لأن جل المنظمات تستطيع النجاح والتميز لكن قلة منها فقط من تحافظ على هذا التميز، والتفوق خاصة في بيئة سريعة التغير أين تصبح الرشاقة الإستراتيجية ذات أثر كبير ومردود عالي. فالمنظمة الرشيقة تكون ذات قدرة عالية للتصدي لجميع الظروف، وكافة المتغيرات، والتطورات الاقتصادية، وهي بلا شك أكبر كفاءة وأكثر اطمئنانا، وأكثر قدرة على التنافس من المنظمة التي لا تجيد الحركة إلا في بيئة ساكنة. تم التطرق في هذا الفصل النظري إلى ما يلي:

المبحث الأول: ماهية الرشاقة الإستراتيجية

المبحث الثاني: أساسيات الرشاقة الإستراتيجية

المبحث الثالث: أبعاد الرشاقة الإستراتيجية

المبحث الرابع: مساهمة التعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية

المبحث الخامس: الرشاقة الإستراتيجية وإدارة أزمة COVID 19

المبحث الأول: ماهية الرشاقة الإستراتيجية Strategic Agility

من خلال هذا المبحث تم تعريف الرشاقة وأصل هذا المصلح، وإبراز أهم وجهات النظر حول هذا المفهوم، بالإضافة إلى التعرض لأهم الفروق بينه وبين المصطلحات المشابهة له والتطرق أيضا إلى أهميته، وأهدافه، وأسباب الحاجة إليه، وما هي المنظمات الرشيقة ونقاط اختلافها عن المنظمات التقليدية.

مطلب الأول: تعريف الرشاقة وجذورها الأصلية

تم تعريف مصطلح الرشاقة واستخدام الباحثين لها كل حسب وجهة نظره، والتعرف أيضا على جذورها التاريخية من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: تعريف الرشاقة Agility

قبل الخوض في مفهوم الرشاقة، والتعمق فيه يجب الإشارة إلى أنه يوجد اختلاف وخلط بين الباحثين في ترجمتة، فكلمة Agility تأخذ عدة معان عند ترجمتها للغة العربية منها" الرشاقة، المرونة، خفة الحركة، التكيف". (صبر، العامري، و عبد الحسن، صفحة 185). فقد استخدمها الباحثون في دراساتهم حسب فهمهم لمعناها. وفي هذه الدراسة تم اعتماد مصطلح الرشاقة، والتي عرفها قاموس Oxford على أنها: "القدرة على التحرك بسرعة وبسهولة، كذلك تعني الحركة الذكية، والقدرة على التفكير السريع، كما تعني القدرة على الشعور بالتغيرات في بيئة الأعمال". (Soltani, Nazem, & Imani, 2019, p. 189)

عرف معهد Lacocca سنة 1991 في الولايات المتحدة بجامعة "Lehigh University" مصطلح الرشاقة على أنه: "نظام تصنيعي يجمع بين قدرات التكنولوجيا المادية والغير المادية، والموارد البشرية الرشيقة، والإدارة المثقفة لتلبية احتياجات السوق المتغيرة ". (محمد هـ.، 2020، صفحة 126).

كما تعتبر الرشاقة:"هيكل إنتاج، ونظام يتم فيه تجميع التقنيات، والهياكل والقيم الاجتماعية في سلاح تنافسي واحد قوي، يتفاعل ويستجيب بطريقة سريعة للتغيرات في السوق، حيث تكون المتغيرات ثابتة ثم تحدث متغيرات غير متوقعة" (Kumka & Balkam, 2016, p. 120)

فالرشاقة هي: "مزيج بين اليقظة للتغيرات الداخلية والخارجية، والاعتراف بالفرص والتحديات مع توفر القدرة على استغلال الموارد في رد الفعل الاستباقي لهذه التحولات في الوقت المناسب وبخفة حركة عالية دون التضحية بخسارة تكاليف كبيرة". (سليمان و جزاء، 2018، الصفحات 35-36)

في الأخير يمكن القول أن الرشاقة هي قدرة المنظمة على التعامل مع ما لا يمكن التنبؤ به من خلال استباق الأحداث وردود الفعل نحوها، والتعامل مع التغير البيئي الداخلي والخارجي كفرصة وليس

كتهديد، وتحقيق السرعة والمرونة في إعادة تكييف وتشكيل موارد المنظمة بكفاءة وفعالية، وتوفير منتجات وخدمات موجهة نحو العملاء.

كما وتنقسم الرشاقة إلى عدة أبعاد نذكر منها (Ayed Al-Qeed, 2019, p. 19)

✓ **بعد التصنيع الرشيق:** وهنا تكون المؤسسة جزء من عملاءها، وتقدم يد المساعدة لتعزيز ميزاتها التنافسية، وتزامن بين الوحدات الفرعية للأفراد والشركات التي يكون لها الدور الفاعل في وضع مختلف العمليات، والإجراءات لتلبية حاجيات الزبائن بصفة دائمة.

✓ **بعد التنظيم الرشيق:** لتعلم التغيير، وإتقان عدم اليقين واستغلاله كفرص للبدء من جديد.

✓ **البعد الاستراتيجي للرشاقة:** يستفيد من التأثير على الأفراد عن طريق تحفيز الابتكار وزيادة التدفق السريع للمعلومات، ومشاركة الأفكار، والعمل الجماعي داخل المؤسسة.

من خلال ما تم عرضه يتم استنتاج أن للرشاقة أبعاد ثلاثة تنقسم إلى: بعد التصنيع الرشيق أو كما يطلق عليه الرشاقة التصنيعية أو التشغيلية، والتنظيم الرشيق أو كما يطلق عليه البعض الرشاقة التنظيمية، والرشاقة الإستراتيجية والتي تم التركيز عليها في هذه الدراسة، كما تم التفريق بين هذه الأبعاد الثلاثة وإزالة الخلط بينها في المطلب الموالي.

الفرع الثاني: الجذور التاريخية للرشاقة

يعود أصل الرشاقة إلى الصناعات التحويلية في سلسلة التوريد في أوائل سنة 1990 حيث اكتسب مفهوم الرشاقة اعترافا بين الباحثين في تطبيقه على المؤسسات؛ إذ كانت الحاجة كبيرة للتكيف التنظيمي لمواجهة السوق المتغيرة، والمتطورة وبالسرعة المطلوبة. وبعد الحرب العالمية الأولى كانت صناعة السيارات بكميات كبيرة، وهذا الاستخدام الضخم جعل الولايات المتحدة قوة اقتصادية عالمية عظمى، ومع ذلك كان من السهل تقليد الميزة التنافسية التي طورتها الولايات المتحدة الأمريكية وهي الإنتاج الضخم بكميات كبيرة، وفي عام 1955 تجاوزت المصنوعات الأوروبية المصنعة الإنتاج الأمريكي كما ونوعا. وبعد الحرب العالمية الثانية ظهر الإنتاج الرشيق كاستجابة للمتغيرات ومتطلبات السوق، وكان هذا النوع من الإنتاج في اليابان تحديدا في شركة TOYOTA للسيارات، حيث بدأ التصنيع الرشيق تحت إشراف الرئيس التنفيذي لشركة TOYOTA. وبناءا على النجاحات السابقة التي حققتها الشركة بما في ذلك ما يسمى إدارة المخزون في الوقت المناسب TPS الذي طورته الشركة تدريجيا؛ والذي اعتبر كمقدمة أساسية للتصنيع الرشيق، والذي جمع الجودة، والفعالية وانخفاض التكاليف، والقضاء على الهدر في نظام مصمم بشكل فريد لتحقيق هذه الأهداف. كما تم نشر أبحاث كانت نتيجة دراسة دامت لخمس سنوات عام

1990 خلصت إلى كفاءة وفعالية TPS لتجاوز كفاءة الإنتاج الضخم التقليدي، وهي بذلك تمثل نقلة نوعية في أساليب الإنتاج لتبرير صياغة مصطلح الإنتاج الرشيق. (Harraf, Isaac, Kaylynn, & Kaitlyn, 2015, p. 677) وقامت المؤسسات الأمريكية بعدها بتخصيص 8 مليون دولار للبحث عن نموذج تسييري جديد أكثر مرونة يمنحها استجابة أكبر، وأسرع للتغيرات التي تحدث في البيئة، ويمكنها من التصدي للمؤسسات اليابانية (كاريش و عيادي، صفحة 81). حيث كلف مدير معهد في جامعة Lehigh University سنة 1991 الذي يقود هذا المشروع مع أربعة باحثين بتقديم تقرير يقدم حلولا لتعزيز قطاع الإنتاج على مدى 15 سنة القادمة من القرن 21 لحل الانخفاض في الإنتاج الأمريكي. وذكر الإنتاج الرشيق بطريقة شاملة كطريقة إنتاج جديدة، وإستراتيجية كانت تهدف إلى إنعاش الصناعة التحويلية في أمريكا وفي البلدان المتقدمة صناعيا، ولقد تم التعامل مع الرشاقة مؤخرا من جوانب مختلفة فقد تناولت الأدبيات السابقة عدة أنواع منها: الرشاقة التنظيمية وتم تعريفها على أنها: "القدرة على الوصول إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال المعرفة، وتطوير الموارد في بيئة سريعة التغيير"، أما الرشاقة التصنيعية فهي تعرف بأنها:" قدرة المنظمة على تكييف العمليات، والسياسات الداخلية برشاقة للوصول إلى إنتاجية أعلى". (نجم، 2019، صفحة 13)،

ومما سبق يتم التوصل إلى أن الرشاقة التصنيعية هي القدرة على تصنيع السلع والخدمات بطريقة سريعة ومرنة لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة، والقضاء على التأخيرات في إنتاج السلع والخدمات باستخدام تقنيات مختلفة، كمثال على ذلك التصنيع في الوقت المناسب بالنسبة لشركة TOYOTA. أما الرشاقة الإستراتيجية تم التعرف عليها من خلال المطلب الثاني.

المطلب الثاني: مفهوم الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها ببعض المفاهيم

تم التعرض في هذا المطلب إلى مفهوم الرشاقة حسب وجهة نظر الباحثين، وأيضا عرض بعض المفاهيم المتعلقة بهذا المصطلح وعلاقتها بعضها ببعض.

الفرع الأول: مفهوم الرشاقة الإستراتيجية Strategic Agility

عرف Roth سنة 1996 الرشاقة الإستراتيجية أنها: "القدرة على إنتاج المنتجات المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب بالسعر المناسب".(Reed, 2021, p. 34)

كما عرف Van Hoek & Harrisson & Christopher سنة 2001 الرشاقة الإستراتيجية على أنها: "القدرة والكفاءة في التكيف والاستجابة السريعة للتغير، فالرشاقة الإستراتيجية مفهوم متطور للإدارة

الحديثة التي تركز على الاستفادة من الفرص السوقية المتغيرة، والتي تسهل عملية الاستجابة للطلب الذي يمكن تغييره بطريقة مرنة". (Saha, Gregar, & Sáha, 2017, p. 325)

كما عرف MC cann سنة 2004 الرشاقة الإستراتيجية على أنها:" القدرة على التعرف وبسرعة على الفرص البيئية واغتنامها وتغيير اتجاه التهديدات والأزمات".(Hall & Beck, 2009, p. 5)

أشار Santala سنة 2009 أن الرشاقة الإستراتيجية تعني: "تعلم القيام بتحويلات سريعة وقدرة التجديد دون فقدان الزخم، وأن المؤسسات التي تتبنى الرشاقة الإستراتيجية تمتلك عناصر استشعار، وقدرة على الإحساس بالمتغيرات الفجائية مع القدرة على إعادة تشكيل مواردها وإستراتيجياتها، لذا لا يمكن أن تكون الشركة ناجحة إلا بالدمج بين هذين الجانبين. وتتكون الرشاقة الإستراتيجية من الحساسية الإستراتيجية، والالتزام الجماعي وسيولة الموارد التي تسمح للشركة بالتصور المبكر، واتخاذ القرار بسرعة، وقوة".(Santala, 2009, p. 8)

أما Harraf & All سنة 2015 أشار إلى أن الرشاقة الإستراتيجية هي: "مزيج بين القدرة على الاستجابة للتغيرات الخارجية، والقرارات التي تتخذها المؤسسة والتي تخص بيئتها الخارجية، ومزيج كل من المفهومين يخلق رشاقة إستراتيجية، وكان الاعتراف مؤخرا بالرشاقة الإستراتيجية تبعا لعدم إمكانية المؤسسة أن تكون مرنة، وتتكيف مع المتغيرات المتوقعة فقط وإنما هي بحاجة لامتلاك خفة حركة إستراتيجية، والقدرة على التكيف مع التغيرات الغير المتوقعة، فالرشاقة الإستراتيجية تشمل كلا المفهومين" (kotkova, 2018, p. 21)

كما تم تعريف الرشاقة الإستراتيجية من طرف كرومي سنة 2018 أنها: "القدرة الكاملة التي تمتلكها المنظمة لوضع خيارات إستراتيجية، ولخلق قيمة لعملائها بطريقة التكوين وإعادة التكوين". (لعرايجي و بوغازي، 2020، صفحة 310)

عرف shams & all سنة 2020 الرشاقة الإستراتيجية بأنها:" أحد أهم عوامل النجاح وهي مزيج بين القدرة على الاستجابة، وإدارة المعرفة من أجل البقاء مرنة في مواجهة التغيرات البيئية التي لا يمكن التنبؤ بها لضبط التوجه الاستراتيجي للشركة بسرعة ودقة وتطوير طرق مبتكرة لخلق القيمة، بالإضافة إلى التجديد والحفاظ على المرونة دون التضحية بالكفاءة أو جودة المنتج. وبالتالي فإن التركيز الأساسي في خفة الحركة الإستراتيجية هو كيف تستطيع أي منظمة أن تظل مرنة، وتتكيف بشكل استباقي مع الأفكار الجديدة، والتقنيات والجوانب الاجتماعية والاقتصادية. (shams & all, 2020, p. 2)

من خلال ما سبق يتم الإشارة إلى أنه يوجد العديد من النقاط المشتركة التي أشار إليها الباحثون، ومنه يمكن القول أن الرشاقة الإستراتيجية هي أهم وأحدث إستراتيجيات إدارة المخاطر، واجتياز الأزمات، وتعني القدرة على التحرك السريع لتعديل التوجه الإستراتيجي للمنظمة باستمرار عن طريق خلق طرق مبتكرة لإعادة تشكيل الموارد، والسيناريوهات، والإستراتيجيات البديلة بشكل أسرع من منافسيها في بيئة تتصف بالتغيرات السريعة ولا يمكن التنبؤ بها.

الفرع الثاني: علاقة الرشاقة الإستراتيجية ببعض المفاهيم

1. الفرق بين الرشاقة الإستراتيجية والرشاقة التشغيلية

يرى Steve Dunning كاتب كبير في فنون القيادة والإدارة، ومؤلف كتاب عصر الرشاقة الذي أصدرته الجمعية الأمريكية للإدارة سنة 2018، أن الرشاقة التشغيلية تتمثل في: "سعي المؤسسة إلى جعل منتجاتها أو خدماتها الحالية أفضل وأسرع، وأرخص للعملاء الحاليين من خلال تكاليف أقل وتحسينات في الجودة؛ في حين تركز الرشاقة الإستراتيجية على اختراق الأسواق الجديدة، وإدخال منتجات جديدة وعملاء جدد بالاعتماد على الابتكار والإبداع، والسرعة في خلق السوق، وزيادة العوائد والأرباح مقارنة بغيرها من المؤسسات المنافسة".

وللرشاقة الإستراتيجية strategic agility عدد من الخصائص تميزها عن الرشاقة التشغيلية أو التصنيعية opérationnel Agilité وللتمييز بين الرشاقتين، تم تقديم بعض الأمثلة السريعة: نذكر منها: (Wajeeh, 2021, p. 3)

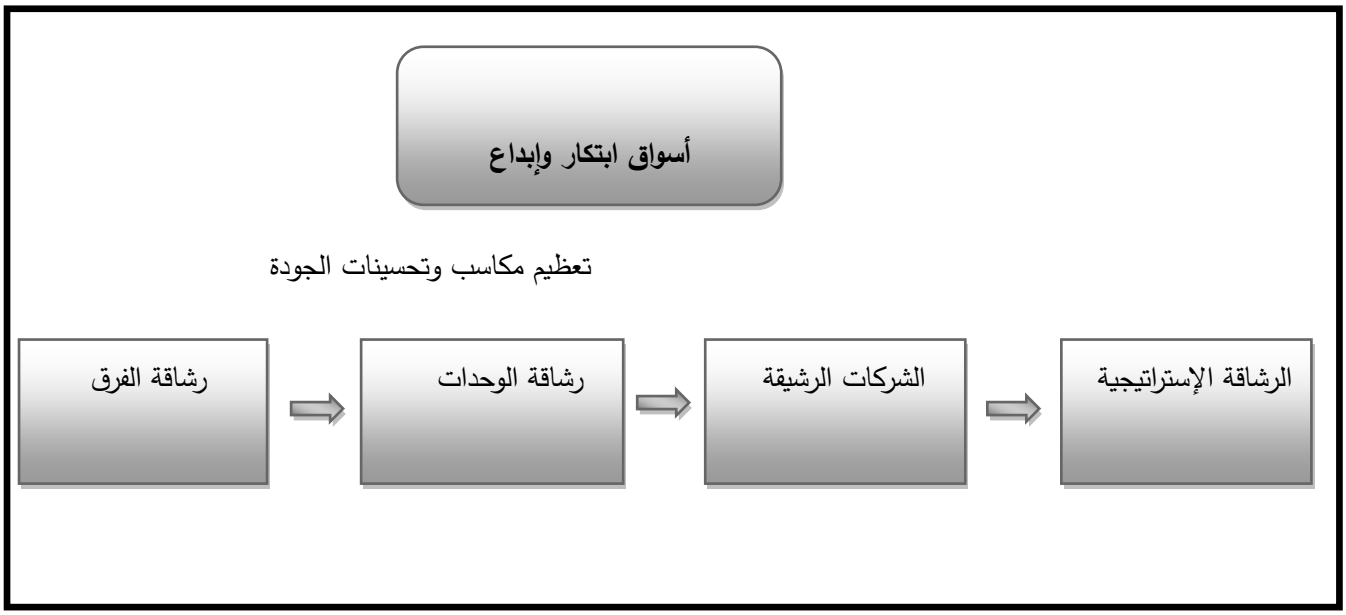
✓ تطوير هواتف محمولة من قبل شركات مثل Nokia وBlack Berry هي رشاقة تصنيعية؛ في حين تطوير Aplle لجهاز متعدد الوظائف Iphone للحصول على مجموعة أكبر من العملاء يعد رشاقة إستراتيجية؛

✓ تحديث المناهج الدراسية الجامعية القائمة هي رشاقة تشغيلية؛ في حين إدخال برامج أكاديمية جديدة تلبي احتياجات الأجيال القادمة مثل الذكاء الاصطناعي، والطاقة المستدامة هي رشاقة إستراتيجية؛

✓ قيام شركة Google بتحسينات مستمرة لعملية البحث المستند إلى لوحة المفاتيح هي رشاقة تشغيلية؛ في حين قيادة شركة أمازون للبحث الذي يتم تشغيله بالصوت (Echo)، هي رشاقة إستراتيجية.

يوضح الشكل رقم (2-1) كيف يمكن أن تكون الرشاقة التشغيلية طريق للوصول للرشاقة الإستراتيجية

شكل رقم (2-1): يوضح الرشاقة التشغيلية كمسار للرشاقة الإستراتيجية



المصدر: (Wajeeh, 2021, p. 4)

تبعا للشكل رقم (2-1) يتم ملاحظة أنه دون توفر مطلب الرشاقة التشغيلية لا يمكن الوصول إلى الرشاقة الإستراتيجية، فهي تعد مرحلة أساسية يجب بلوغها، فالمنظمة التي تتمتع بموارد بشرية رشيقة وسريعة الحركة قادرة على فهم التغيير، والاستعداد له بامتلاكها قدرات ابتكاريه وإبداعية ستحقق رشاقة في منتجاتها وخدماتها المقدمة، ومن خلال رشاقتها التشغيلية ستحقق رشاقة إستراتيجية.

يمكن الإشارة في الأخير أن الرشاقة التشغيلية شرط أساسي لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية، لكن المزايا منها محدودة إذا لم تستطع منح الشركة ميزة تنافسية طويلة كما هو مبين في الشكل رقم (2-1).

2. الفرق بين الرشاقة الإستراتيجية والمرونة الإستراتيجية

لحد اليوم يستمر النقاش حول هل الرشاقة مرادف للمرونة أم أن هنالك اختلاف بينهما؟، وهذا النقاش راجع إلى عدم التوافق في الترجمة، والفهم الواضح للمصطلحات الأجنبية. لذلك نرى بعض الباحثين ذهب إلى اعتماد أن الرشاقة هي المرونة، وآخرون اعتبروها تطور لمفهوم المرونة، والبعض الأخر يرى وجود فرق بين المفهومين. (صبر، العامري، و عبد الحسن، دور الرشاقة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة الزبون، بحث ميداني مقارن بين مصرف التنمية الدولي والمصرف العراقي للتجارة ، صفحة 188) فقد أوضح safari سنة 2013 أن الرشاقة هي: "القدرة على التغيير ليتوافق مع سياق عمل غير معروف وغير مؤكد، وأن المرونة هي التغيير مع سياق عمل معروف وواضح المعالم"، كما يرى العديد من الباحثين أن الرشاقة والمرونة لهما علاقة ارتباط قوية؛ حيث أن المرونة هي شرط أساسي لتصبح منظمة

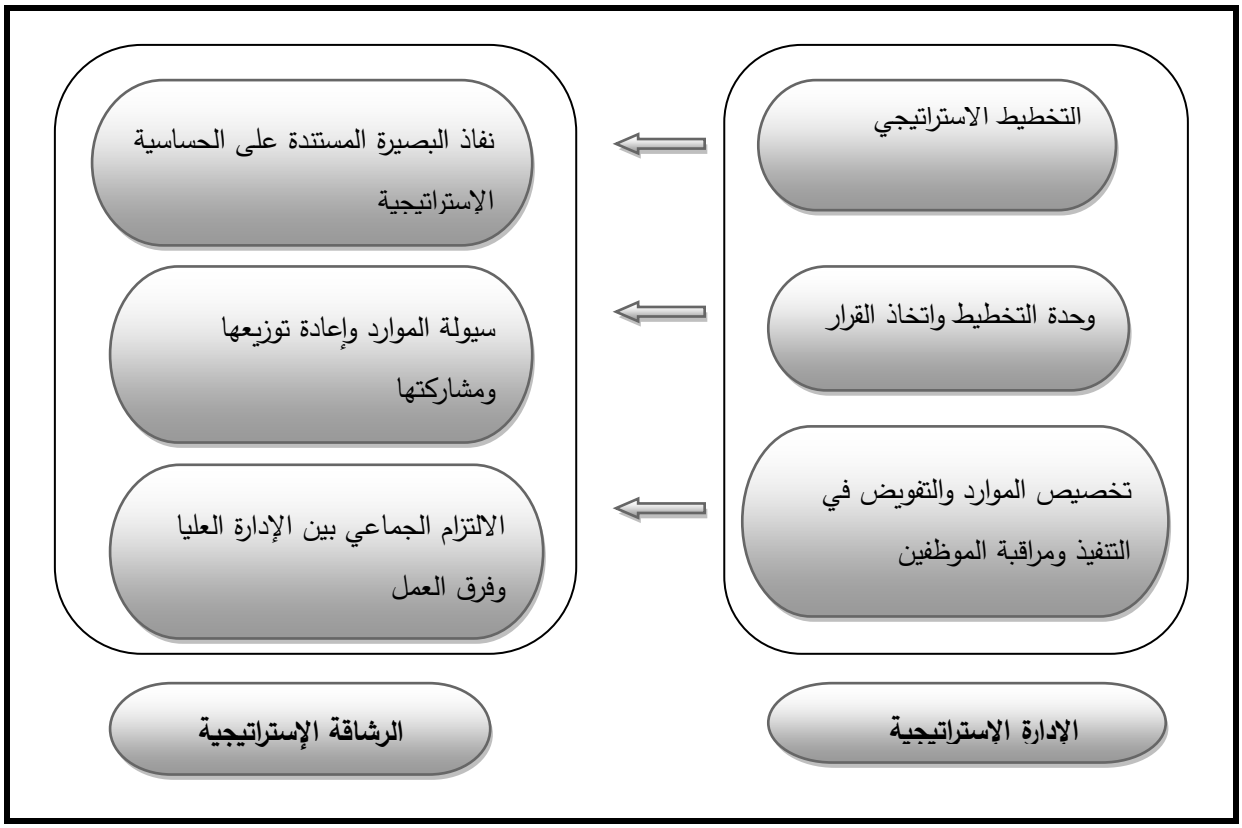
الأعمال رشيقة، وأن الحدود بين طبيعة المرونة والرشاقة لا تزال غير مرسومة بوضوح . (سعد، 2018، صفحة 18)

ويرى جزء من الباحثين أن الرشاقة هي امتداد للمرونة وتعني هذه الأخيرة التنبؤ بالمتغيرات المتوقعة والاستجابة تكون مبكرة، أما الرشاقة هي سرعة وخفة الحركة والتنبؤ بالتغيرات الغير المتوقعة، واستخدام طرق استجابة مبتكرة، بالإضافة إلى أن الرشاقة تركز على استغلال واستثمار الفرص، وتحويل التهديدات المتوقعة إلى فرص يتم استثمارها واستغلالها. وفي الأخير يمكن القول أن الرشاقة الإستراتيجية هي امتداد للمرونة الإستراتيجية، وأن المنظمة الناجحة والرائدة تجمع بين هذا وذاك لتصبح رشيقة. (صبر، العامري، و عبد الحسن، دور الرشاقة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة الزبون، بحث ميداني مقارن بين مصرف التنمية الدولي والمصرف العراقي للتجارة ، صفحة 188).

3. الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والرشاقة الإستراتيجية

تم توضيح الفرق بين الإدارة الإستراتيجية إلى الرشاقة الإستراتيجية من خلال الشكل رقم (2-2).

شكل رقم (2-2): كيفية الانتقال من الإدارة الإستراتيجية إلى الرشاقة الإستراتيجية



المصدر: (القريشي، 2017، صفحة 22)

يتم الإشارة من خلال الجدول رقم (2-2) أن الرشاقة الإستراتيجية مهمة بشكل خاص للشركات الأكثر كثافة في المعرفة، والتي تنشط في بيئة سريعة التغيير، خاصة مع وجود التكنولوجيا التي أدت إلى إلغاء حواجز الدخول إلى الصناعة، فأصبح مجال اللعب أوسع، وأصبح لدى المزيد من الشركات إمكانية الوصول إلى السوق مما خلق عدم اليقين، وجعل بيئة الأعمال أكثر تقلبا وتغيرا مقارنة بالماضي. فالرشاقة الإستراتيجية تتطلب البحث داخل الشركة من أجل فهم الكفاءات الأساسية، ولكن أيضا النظر خارج الشركة من أجل التعرف على بيئة الأعمال. (Santala, 2009, p. 36)

4. الفرق بين الرشاقة التنظيمية والرشاقة الإستراتيجية

تعرف الرشاقة التنظيمية على أنها: "مجموعة من القدرات داخل المنظمة الواحدة، التي تتيح للمؤسسة وتزيد من قدراتها وحساسيتها للتغيير في بيئة العمل المتغيرة، وفي الوقت المناسب من خلال تحقيق التوازن بين مواردها وقدراتها دون التضحية بعامل التكلفة". (أمين مغاوي، 2016، صفحة 148) بينما يمكن تعريفها أيضا أنها:" قدرة المنظمة على تشكيل بدائل إستراتيجية، وتعديل استراتيجياتها بما يخدم توجهاتها الإستراتيجية لخلق قيمة لزبائنها دون المساس برؤيتها المستقبلية" (بوربيع، 2021، صفحة 441). فالرشاقة الإستراتيجية تركز على الجانب الاستراتيجي الذي يتعلق برؤية المنظمة، ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية ومنافسيها. وفي ما يلي الجدول رقم (2-1) يبين أهم الاختلافات البارزة بين الرشاقة الإستراتيجية والتنظيمية

جدول رقم(2-1): يبين الفروق بين الرشاقة التنظيمية والإستراتيجية

الرشاقة التنظيمية	الرشاقة الإستراتيجية
تظم الرشاقة التنظيمية كل من الرشاقة الإستراتيجية والرشاقة التشغيلية لأنها أشمل. كما تركز على الأهداف العامة للمؤسسة وتشجع الإبداع والتمكين. مرونة الهيكل التنظيمي. كما تركز على ثقافة المنظمة والابتكار	الرشاقة الإستراتيجية تركز على الجانب الاستراتيجي الذي يخص رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية التي التفوق على المنافسين. استفادة من الفرص البيئية واستثمارها بتحويلها من تهديدات إلى فرص

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع السابقة

المطلب الثالث: أهمية، أهداف، وأسباب الحاجة للرشاقة الإستراتيجية

أصبحت الرشاقة الإستراتيجية ميزة تنافسية تعتمد على شيء لا يعرفه المنافسون بعد، فبرزت أهميتها لغرض تحقيق مجموعة من الأهداف. تم في هذا المطلب التعرض لهذه العناصر الثلاثة بالتفصيل.

الفرع الأول: أهمية الرشاقة الإستراتيجية

في ضوء التغيرات المستمرة في سوق العمل يجب أن يكون لدى المنظمات موظفون يتمتعون بمعرفة ومهارات عالية ما يسمى الموارد البشرية الرشيقة، والتي تتميز بالقدرة على الاستجابة في الوقت المناسب وبطريقة مناسبة، والاستفادة من التغيير والقوى العاملة الرشيقة التي تتميز بالذكاء، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء المتغيرة، وظروف السوق، واكتساب المعرفة الجديدة، والتعاون بين الموظفين والإدارة واتخاذ القرار السريع، واستخدام التكنولوجيا المتقدمة.(Samir Al-Romeedy, 2019, p. 3)

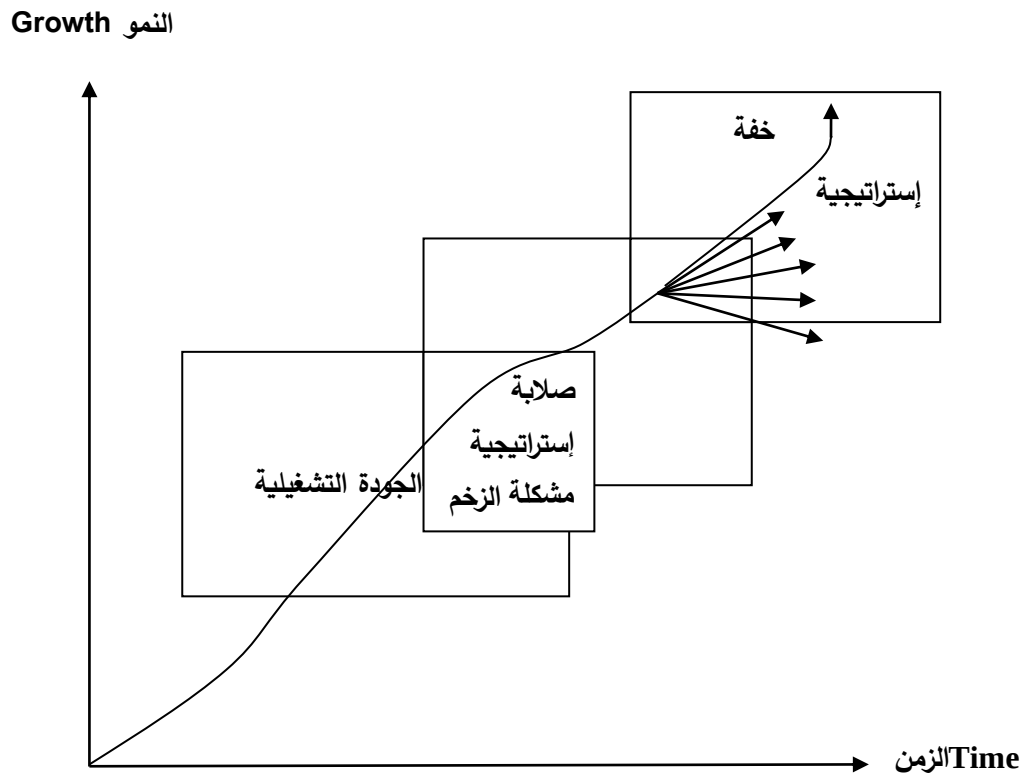
كما تظهر أهمية الرشاقة الإستراتيجية في السماح للمنظمات على المنافسة في الظروف التي تتسم بالسرعة والقوة، كما تمكن المنظمة من إضافة تعديلات على استراتيجياتها عندما يصبح الزبون منافس لها، كذلك توفر لها مكانة وقيمة حقيقية في أسواقها وتمكنها من توضيح خصائص سوقها الذي يتلاءم وطبيعة منتجاتها. (عقيلات، 2019، صفحة 648)

كما يمكن إبراز أهمية الرشاقة الإستراتيجية في الأتي: (عبد الرحمان و السعدي، 2022، الصفحات 430-431):

- ✓ اكتساب المنظمات القدرة على تعديل استراتيجياتها، والتحول بسرعة من إستراتيجية لأخرى، خاصة عند تحول زبائنها إلى مؤسسات منافسة تنتج نفس منتجها؛
- ✓ تعزز قدرة المنظمة على قيادة التغيير المفاجئ؛
- ✓ تمكن المنظمة من استغلال الفرص في سوق غير مستقر لأنها تعد بديل ناجح للتخطيط الاستراتيجي؛
- ✓ التحفيز على التفكير الاستراتيجي الدائم والرؤية المشتركة والواضحة؛
- ✓ زيادة قدرة المنظمة على التنافس لتصبح مؤهلة حتى لخوض المنافسات القوية في الظروف الغير المستقرة؛
- ✓ تشجع وتركز على الاتصال الحديث لزيادة كفاءة وفعالية خططها وإستراتيجياتها؛
- ✓ تعمل على توضيح خصائص الأسواق المقصودة للمنظمة بما يتناسب مع منتجاتها.

يبين الشكل رقم (2-3) الموقع الذي تكون فيه المؤسسة بحاجة كبيرة للرشاقة الإستراتيجية في مرحلة من مراحل دورة حياتها.

شكل رقم(2-3): يبين الموقع الذي تكون فيه المؤسسات بحاجة للرشاقة الإستراتيجية



المصدر: (الحريزات، 2015، صفحة 20)

يربط الشكل رقم (2-3) بين حياة المنظمة ومدى الحاجة للرشاقة الإستراتيجية، ففي مرحلة التقديم تكون المنظمة رشيقة حركيا خاصة في البداية لأن في هذه المرحلة تقدم منتجاتها بخفة وسرعة للاستجابة للتغيرات البيئية، وبعد ذلك تأتي مرحلة النمو حيث تتوسع المنظمة في هذه المرحلة، بعدها تليها المرحلة الثالثة التي تسمى بمرحلة النضج أو ما يسمى بالذروة؛ حيث تقوم المنظمة بعمليات تجديد وتطوير واستغلال الفرص التنافسية هنا تكون رشاقة المنظمة ضرورية تمكنها من تجديد نفسها، ومنتجاتها لمواجهة المقلدين والمنافسين، وتحافظ على موقعها الريادي الذي يجعلها سباقة في مجال تنافسها. لأن الشركات تموت وتختفي ليس لأنها تقوم بأشياء خاطئة أو تعتمد أساليب خاطئة في القيادة بل لأنها تقوم بتصرفات صحيحة لكن لمدة طويلة، واعتقادها بأنها الأفضل وبنفس الطريقة، فالرشاقة الإستراتيجية هنا تظهر على أنها سلاح تنافسي قوي في بيئة سريعة التغيير يحقق للمنظمة التميز والريادة. (موسى، 2015، صفحة 50)

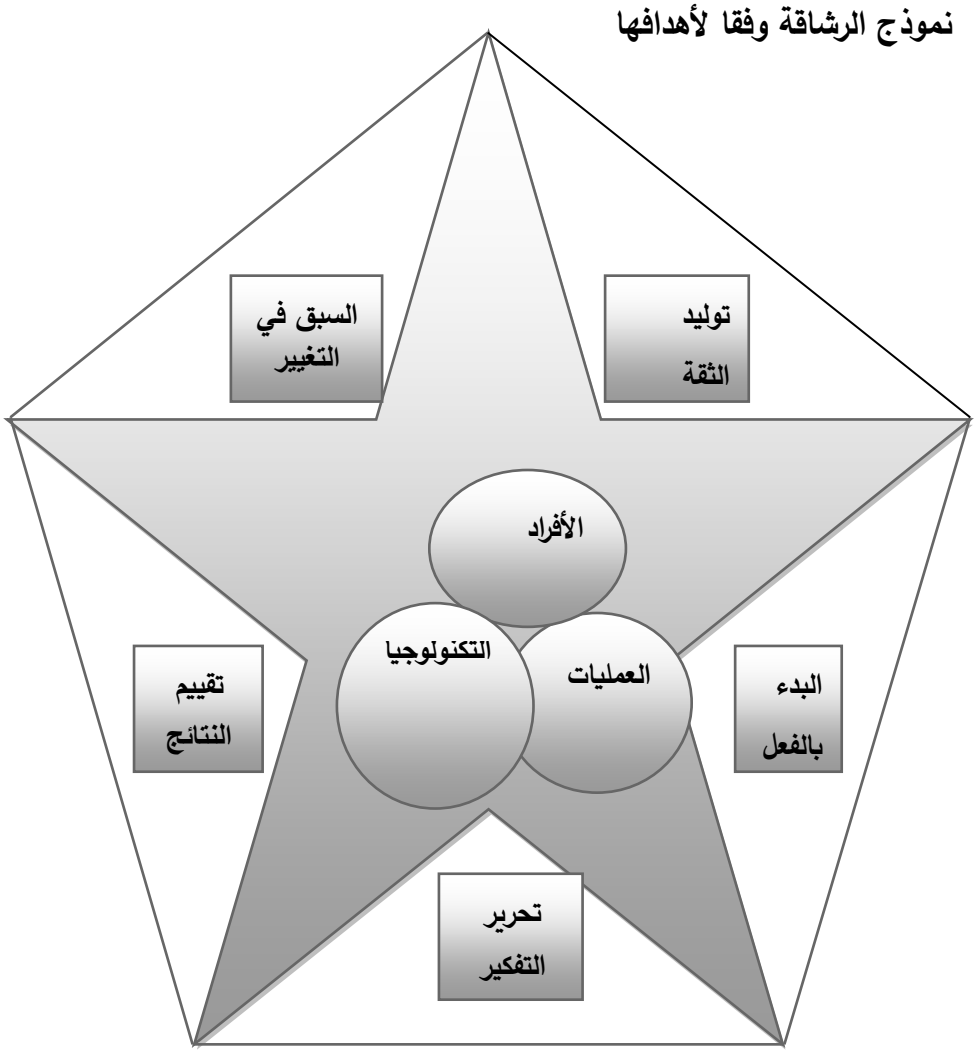
الفرع الثاني: أهداف الرشاقة الإستراتيجية

تتصف بعض المنظمات بالتفوق في مرحلة ما من عمر المنظمة، وقد تتميز على منافسيها، وحتى تضمن بقاء واستمرار هذا النجاح والتفوق ينبغي عليها اعتماد الرشاقة للوصول إلى استدامة تنافسيتها. وعلى العكس من ذلك قد تصل المنظمة في مرحلة ما إلى الجمود إذ لم تكن فطنة لبيئتها، ويمكن إبراز أهداف الرشاقة الإستراتيجية كالتالي:

- ✓ سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن المختلفة؛
- ✓ السرعة والمرونة في الرد على المنافسين عند إطلاقهم لمنتج أو خدمة جديدة؛
- ✓ الرشاقة وخفة الأسعار كاستجابة لأسعار المنافسين؛
- ✓ تنويع الأسواق من محلية وعالمية جديدة؛
- ✓ الضغط المستمر على التكاليف والتحسين المستمر للجودة وأزمة التسليم؛
- ✓ التغير السريع في جودة المنتجات المتاحة للبيع. (أحمد، شعير، و محمد، 2021، صفحة 124)

كما أن المنظمات تركز من خلال الرشاقة الإستراتيجية لتحقيق مجموعة من الأهداف في إطار المعادلة الآتية: أهداف الرشاقة الإستراتيجية = توليد التركيز+ السرعة+ مرونة المنظمة والقادة وتندرج أهداف الرشاقة في إطار ما يعرف بنموذج الرشاقة الإستراتيجية. (عمرو، 2016، صفحة 22). تم التطرق لنموذج الرشاقة الإستراتيجية من خلال الشكل رقم (2-4) فيما يلي

شكل رقم(2-4): نموذج الرشاقة وفقا لأهدافها



المصدر: (عمرو، 2016، صفحة 22)

يتضح من خلال الشكل رقم(2-4) أن على المنظمة امتلاك مزيج من القدرات التنظيمية ومنها القدرات التكنولوجية، وهذا ما يمكنها من تطبيق نموذج الرشاقة الإستراتيجية، إذ هناك ارتباط وتكامل بين مختلف عناصر نموذج الرشاقة والقدرات التنظيمية والتي تتمثل في (أفراد، التكنولوجيا، العمليات). ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الجدول رقم(2-2) الذي يبين نموذج الرشاقة الإستراتيجية والقدرات التنظيمية المتمثلة في (الأفراد، التكنولوجيا، العمليات) وهي علاقة تكامل وتتضح في الجدول رقم (2-2) الذي يبين العلاقة التكاملية بين نموذج الرشاقة الإستراتيجية والقدرات التنظيمية:

جدول رقم(2-2): يبين علاقة التكامل بين نموذج الرشاقة الإستراتيجية والقدرات التنظيمية

نموذج الرشاقة الإستراتيجية	القدرات التنظيمية
السبق في التغيير	العمل على فهم الأطراف لتي تسببت في التغيير لقيام بمواجهة الأعمال الأساسية حسن إدراك ووعي مجريات البيئة الداخلية.
توليد الثقة	صياغة رسالة واضحة والعمل بروح القيادة الفعالة والتنسيق بين الموارد والأولويات المتاحة لبناء فريق عمل متكامل.
البدء بالعمل	إيجاد نظم فاعلة لتواكب بيئة الأعمال قدرات فاعلة لصنع القرار في المستويات
تحرير الفكر	- الإبداع والابتكار في المستويات التنظيمية - تطوير العمليات والمنتجات وتحسينها - العمل بروح المشاركة في كل مستوى من الهيكل التنظيمي.
تقييم النتائج	- تحقيق التوافق مابين جميع مستويات المنظمة الرشيقة -- تحسين وسائل التعلم وتطويرها. - التغذية العكسية لكل نتائج العمليات.

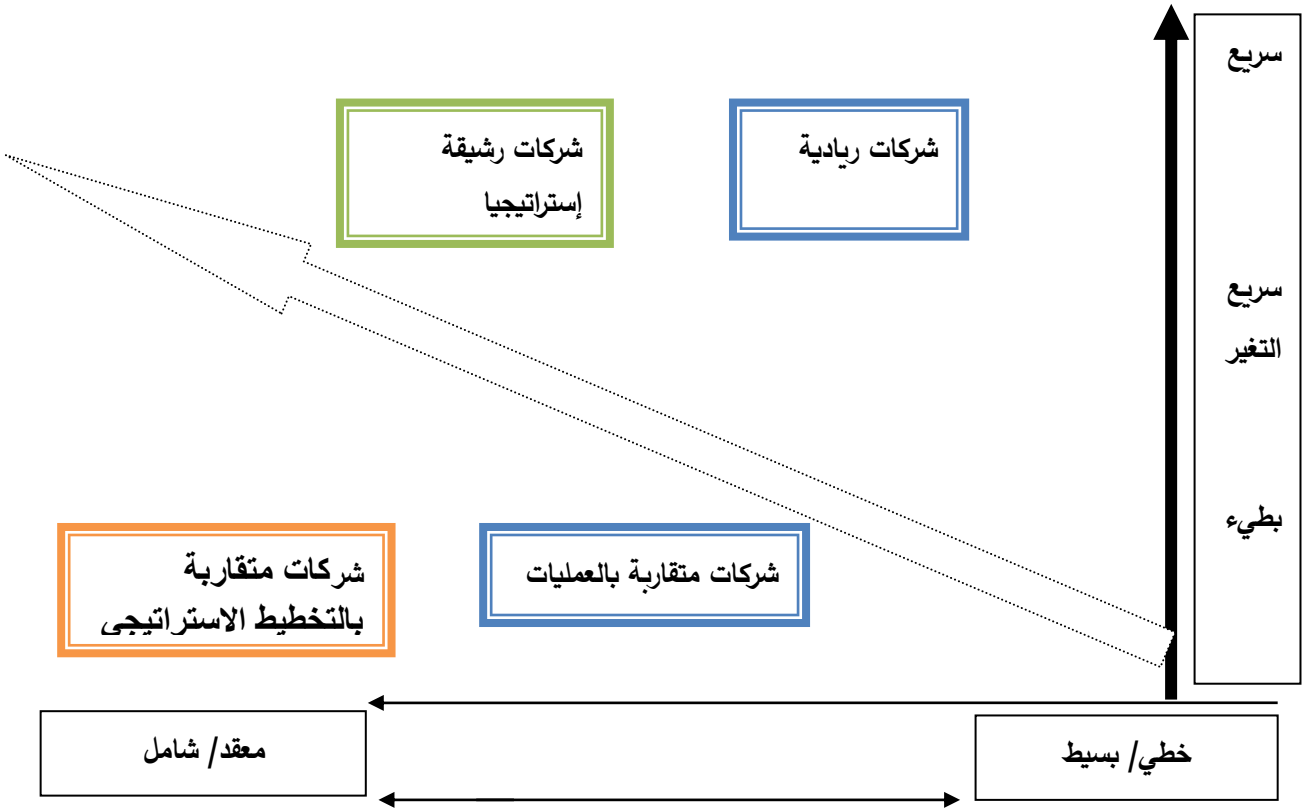
المصدر: (عبد الكريم، 2015، صفحة 41)

الفرع الثالث: أسباب الحاجة إلى الرشاقة الإستراتيجية

تصل الكثير من المنظمات إلى الإفلاس ليس لأنها ترتكب الأخطاء، وإنما لأنها تستمر في فعل نفس الأمور الروتينية بنفس الطريقة على كونها صحيحة لأمد طويل، ومع ضيق الوقت يجد المدراء صعوبة في إثبات قدراتهم في إدارة مؤسساتهم حيث أن مدة خدمتهم قصيرة نوعا ما بسبب سرعة التغيير فمطلوب منهم أن يكون أداءهم أعلى، ولتجاوز هذه العقبات والتهديدات الذي تعترض طريق المؤسسات اليوم بفعل عدة عوامل فإن الرشاقة الإستراتيجية صنفت من أحسن أساليب تحقيق ذلك، كما أشار المعاضيدي سنة 2011 إلى صعوبة إجراء أو إحداث التغير بالطرق التقليدية أو الأساليب الإدارية القديمة، واعتماد

الرشاقة الإستراتيجية كمدخل وخيار صحيح للتعامل مع السرعة والتغير. والشكل رقم (2-5) يوضح طبيعة العلاقة بين طبيعة التغير وسرعته.

شكل رقم (2-5): يبين طبيعة التغيير وسرعته



المصدر: (الحريزات، 2015، الصفحات 35-36)

من خلال الشكل رقم (2-5) يتم القول أنه إذا كانت نوعية التغيير بسيطة وسرعته ضئيلة يكون اهتمام المؤسسة ينصب حول أداءها التشغيلي، أما إذا كان التغيير يتميز بالتعقيد وسرعته منخفضة يكون اهتمام المؤسسة وتركيزها حول التخطيط الإستراتيجي، وهنا يتم الإشارة إلى وجود انتقال من مرحلة الأداء التشغيلي على المدى الطويل إلى التخطيط الاستراتيجي والتنبؤ بالمستقبل. أما في حالة يكون مستوى التغيير بسيط وسرعته مرتفعة فإن المؤسسة ستتجه إلى الاستثمار المشترك، والحالة الأخيرة لما تكون طبيعة التغيير معقدة وسرعته عالية هنا تلجأ المؤسسة إلى اعتماد الرشاقة الإستراتيجية لأنه مطلوب منها التحرك بسرعة، ومرونة عالية لمواجهة التغيير ومحيطها يتصف بالتعقيد. (الفقيه، 2020)

المطلب الرابع: المنظمات الرشيقة

تتميز بعض المنظمات بكونها متفوقة وناجحة وتمتلك الكفاءة والفعالية في الحفاظ على ميزاتها التنافسية واستدامتها، وهذا راجع لامتلاكها رشاقة وخفة حركة تمكنها من استغلال الفرص وبالتالي تحقيق الريادة والهيمنة على بيئتها وتم في هذا المطلب التعرف على أهم جوانب المنظمات الرشيقة.

الفرع الأول: مفهوم المنظمات الرشيقة

إن المنظمة الرشيقة Organization Agility هي:" المنظمة القادرة على تعظيم نقاط قوتها بشكل مستمر، وتوسع من خياراتها لتقديم الخدمة الملائمة في الوقت المناسب بما يلبي احتياجات الزبائن. والمؤسسات التي تتبنى الرشاقة الإستراتيجية تمتلك قدرة على الإحساس بالمتغيرات الفجائية مع القدرة على إعادة تشكيل مواردها وإستراتيجياتها، لذا لا يمكن أن تكون الشركة ناجحة إلا بالدمج بين هذين الجانبين". (صليحة و فايزة، الصفحات 81-82)، كما تمتاز المنظمات الرشيقة بقدرتها على مزج تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية، والإجراءات التي تتم داخل المنظمة ذات المرونة والتنسيق القادرة على المواكبة السريعة للأحداث البيئية، حيث تعتمد الرشاقة في المنظمات على رد الفعل اتجاه المخاطر التي تسود بيئة العمل، كما أن المنظمات الرشيقة تقيم أداء العاملين داخل الحدود التنظيمية بطريقة دائمة، حيث يجب عليها التفكير في الطريقة الصحيحة لاستغلال الفرص المحتملة في بيئة غير ساكنة وإمكانية الحصول على مكانة مميزة ورائدة. (محمد عبد المنعم مكي، بدر رزق عبد الحفيظ، حامل فتحي، و سمير عبد الله عليوة، 2021)

يمكن القول أن المؤسسات الرشيقة هي: "مؤسسات تهتم بالتعامل مع التغيير باعتباره فرصة لكسب مميزات جديدة من خلال تعظيم الفرص المتاحة بالبيئة المحيطة وتحويل أي تهديدات إلى فرص متميزة بناء على الاستشعار والتنبؤ بما قد سيحدث". (أبو سليمة، 2023، صفحة 598)

الفرع الثاني: خصائص المؤسسات الرشيقة

سيتم التطرق إليها في النقاط الموالية: (Ezieshi Francis, Patrick Anene, & Kanayo Chike, 2021, p. 189)

- ✓ القدرة على التكيف والسرعة؛
- ✓ الاستجابة للتغيرات في البيئة التشغيلية؛
- ✓ منتجات ذات جودة استثنائية؛
- ✓ منتجات وخدمات دقيقة قائمة على المعلومات؛

- ✓ التفاعل مع التهديدات الاجتماعية والبيئية؛
- ✓ تكنولوجيا مختلفة لجمع البيانات والمعلومات؛
- ✓ التفاعل والتكامل الداخلي داخل المؤسسة وفيما بينها.
- ✓ المنظمات الرشيقة لديها القدرة على مزج نظام تكنولوجيا المعلومات والأفراد والعمليات التي تتم داخل الحدود التنظيمية بطريقة منسقة ورشيقة قادرة على رد الفعل السريع للأحداث والتغيرات البيئية؛
- ✓ تقيم المنظمات الرشيقة بصفة دائمة أداء العاملين داخل المنظمة، حيث يجب عليها استغلال الفرص المتوقعة، في بيئة غير مستقرة.

وبالتالي فالمنظمة الرشيقة هي المنظمة القادرة بتغيير نفسها وإعادة التكيف والبقاء وتوجهها الاستراتيجي باستمرار في بيئة الأعمال لتوليد القيمة. ويمكن أيضا توضيح خصائص المؤسسات الرشيقة في الجدول رقم (2-3) وأهم مميزاتها.

جدول رقم(2-3): يبين خصائص المؤسسات الرشيقة

القدرات الرشيقة	ممارسات رشيقة	الركائز الرشيقة
استجابة سريعة قراءة السوق الفرص البيئية والابتكار ترسيخ التعلم التنظيمي	ممارسات موجه نحو التغيير المتقن. تقييم ممارسات الموارد البشرية ممارسات تعاونية ممارسات خلق قيمة مضافة للزبائن	هيكل تنظيمي عمليات المنظمة تكنولوجيا المعلومات الموارد البشرية مستقرة رؤية، قيمة، مقاييس

المصدر: (الدهان، 2015، صفحة 13)

يظهر الجدول رقم (2-3) الركائز الرشيقة التي يمكن دعمها لضمان نجاح الممارسات الرشيقة فالقدرات الرشيقة تتمثل في سرعة الاستجابة، والفحص البيئي المستمر، الابتكار، التعلم التنظيمي، قراءة السوق. أما الممارسات الرشيقة تعني التحسين المستمر. (الدهان، 2015، صفحة 14)

وفيما يلي جدول رقم (2-4) يوضح أوجه الاختلاف بين المنظمات الرشيقة والمنظمات التقليدية

جدول رقم(2-4) يبين أوجه الاختلاف بين المنظمة التقليدية والمنظمة الرشيقة

الفروق	منظمة تقليدية	منظمة رشيقة
الهيكل التنظيمي	هرمي، عمودي	أفقي، مسطح، شبكي
قدرات فرق العمل	حسب التخصص	مختلف الاختصاصات
تدفق المعلومات واتخاذ القرارات	مركزية	اللامركزية
دور المديرين	تحكم، رقابة، سيطرة	تنسيق
جودة العاملين	احترام، كفاءة، امتثال	قابل للتحكم، مسؤولية، استقلالية

المصدر:(Audran, 2010-2011, p. 43)

تختلف المنظمات الرشيقة Agile Organizations عن المنظمات الجامدة والتقليدية Rigid Organizations في أن هذه الأخيرة بحاجة إلى تغيير أسلوب التفكير لدى موظفيها، وتحفيز الابتكار لديهم، وتعلم كيفية قراءة البيئة والكشف عن الفرص واستغلالها لتحسين كفاءتها، في حين نجد اهتمام المنظمات الرشيقة يركز على سرعة رد الفعل اتجاه التغيير وبأقل تكلفة ممكنة. فإن المؤسسات الجامدة تمتاز بمقاومة التغيير وعمل الأشياء بنفس الأسلوب بالطرق التقليدية، وأهدافها قد تنحصر في البقاء والاستمرارية، والتغيير بالنسبة لها ما هو إلا فوضى. عكس المؤسسات الرشيقة التي تغتنم الفرص وسط مجموعة من التغيرات وتستغلها في التأثير على جودة منتجاتها وخدماتها.(Audran, 2010-2011, p. 43)

الفرع الثالث: المبادئ الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الرشيقة

توجد عدة مبادئ تقوم عليها المؤسسات الرشيقة وهي: (الفقيه، 2018، ص.16

- ✓ الإستراتيجية: بوصلة المؤسسات ونجمة الشمال التي تدور حولها كل النجوم؛
- ✓ الهيكل التنظيمي شبكة لتمكين فريق العمل؛
- ✓ العمليات والإجراءات: قرارات سريعة ودوائر للتعلم؛
- ✓ فريق العمل: تفاعلي وتربطه عواطف وروابط قوية؛
- ✓ التكنولوجيا الجيل الجديد يدعم التكنولوجيا.

المبحث الثاني: أساسيات الرشاقة الإستراتيجية

انبثقت العديد من المفاهيم والمضامين التابعة للرشاقة الإستراتيجية، والتي تعتبر كأساسيات وآليات تؤدي إلى نجاع تطبيقها في المنظمات، إذ أن إدراك متطلبات تطبيقها والركائز الأساسية التي يجب توافرها في المنظمة الساعية لتطبيقها، ومعرفة أهم الصعوبات والتهديدات التي تحول دون بلوغ مستويات

عالية من الرشاقة الإستراتيجية كل هذا سيسهل على المنظمات الوصول وتحقيق الأداء الناجح والميزة التنافسية الدائمة، وهذا ما تم تناوله في هذا المبحث حيث تم التطرق لهذه العناصر على التوالي، وفي المطلب الأخير تم التركيز على أشكال الرشاقة الإستراتيجية الأربعة.

المطلب الأول: متطلبات الرشاقة الإستراتيجية

تنوعت المتطلبات التي يجب توافرها في المنظمة لتطبيق الرشاقة الإستراتيجية كل حسب وجهة نظره. حيث أشار sadak سنة 2015 لضرورة امتلاك المنظمة ذلك المزيج بين الرشاقة الإستراتيجية والرشاقة التشغيلية الذي يحقق لها الكفاءة في الأداء والتميز التنافسي، وأشار David سنة 2009 إلى أنه على المنظمة الساعية لتطبيق الرشاقة الإستراتيجية أن تسعى بدورها للتطوير المستمر لهياكلها التنظيمية بجعلها هياكل مسطحة، والاعتماد على فرق العمل والتخلص من الإنتاج المعيب، أو كما يعرف بالهدر باستخدام الموارد ذات الكفاءة العالية. (سليم و حويحي، 2020)

كما تم إضافة متطلبات أخرى رئيسية لتطبيق الرشاقة الإستراتيجية تم ذكرها في ما يلي: (الحريزات، 2015، الصفحات 24-25)

✓ **الشريك الإستراتيجي:** لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية لابد من توفر متطلب الشريك الإستراتيجي في المشروع لتحقيق بيئة رشيقة تمكن المنظمة من إنتاج منتجات بمواصفات عالمية موحدة بالتكنولوجيا الحديثة بما يحقق رضا العملاء وعلى الشريك الاستراتيجي أيضا أن يتمتع بصفة الاستباقية والسرعة لاستغلال الفرص الناتجة عن البيئة المتغيرة والتي تكون في العادة غير متوقعة.

✓ **توحيد أنظمة القياس على مستوى كافة المشروع والمشاركة في المعلومات:** حيث تسمح المعايير العالمية بتبادل بيانات ومعلومات المنتجات المدرجة ضمن المعايير الدولية حول كيفية تصنيع المنتجات بين مختلف شركات الذين لديهم العضوية في المشروع.

- **التكنولوجيا الحديثة:** وهي العنصر المساعد لتنسيق النشاطات بين الشركاء وسيتم التطرق لأهم خصائص هذه التكنولوجيا:

- إمكانية التوسع والتقليص السلس: الذي يمكن من إضافة أو إلغاء الخدمات في أي وقت كان وهذا ما سينتج عنه تأثير ايجابي على قدرة المشروع وأداءه.

- **المرونة النطاقية:** التي تربط بين الشكاء الذين يتمتعون بالرشاقة الإستراتيجية ويختلفون من حيث الحجم والشركات التي ينتمون إليها ومراحل الإنتاج التي تم بلوغها؛

- **التناغم:** لربط الشركاء ضمن نظام واحد متناسق.

المطلب الثاني: مقومات الرشاقة الإستراتيجية

يجب توفر عدة ركائز من المحتمل أن تعزز الرشاقة الإستراتيجية وبلوغ مستويات عالية من الرشاقة الإستراتيجية: (اللمسي، 2021، الصفحات 334-335)

✓ **الاستفادة المثلى من تكنولوجيا المعلومات:** تعد التكنولوجيا عامل مهم يحدد قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والمخاطر البيئية، وكذلك الاستفادة من الفرص. كما تعتبر المرونة في تكنولوجيا المعلومات مهمة أيضا إذا كانت المنظمة لديها القدرة في تحديد متى وكيفية الاستفادة من الخيارات المرنة التي تقدمها التكنولوجيا، كما تسهل تكنولوجيا المعلومات عملية الاستشعار والاستجابة، وتزيد من معدل تحقيق وبلوغ الرشاقة الإستراتيجية، كما تعتبر عامل مهم في عملية التعاون والمشاركة، وإثراء الذاكرة التنظيمية، وتسمح بتبادل المعلومات والخبرات بينها لضمان سهولة تدفق البيانات والمعلومات التي يحتاجها الأفراد لعملهم. وكذلك التوافق والانسجام بين المستويات الوظيفية المختلفة سيدعم الخفة الإستراتيجية.

✓ **مشاركة جميع العاملين في وضع إستراتيجية المنظمة:** إن وجود إستراتيجية تظم رؤية واضحة في الرسالة المراد تحقيقها لا يكفي لبلوغ الرشاقة الإستراتيجية، فمن المهم أن يعمل قادة المنظمة مع كل موظفيها لتشجيع واستخدام الأفكار الجديدة، والتأكد من أن الجميع يتفاعل بنشاط. وكون الإستراتيجية واضحة سيساهم في فهمها وعملية تحقيقها وفي تقييم الأداء أيضا.

✓ **تشجيع المناخ الدائم للإبداع وتجريب الأفكار الجديدة والمتميزة:** يعتبر الإبداع ركيزة أساسية للرشاقة الإستراتيجية حيث أن المنظمات ذات القيادة الإبداعية هي القادرة على مواجهة التغيير، والأهم من الإبداع تبني ثقافة إبداعية ونشرها لتحسين مستوى الرشاقة الإستراتيجية ورشاقة المنظمة، ورغبة المنظمة في الإبداع تعتبر كخطوة أولى لتحفيز التغيير والتطوير وابتكار الحلول الجديدة للمشاكل القائمة.

✓ **كفاءة الأفراد:** فالمنظمات التي تكون بحوزتها قدرات ممتازة بين قادتها وموظفيها يتم إدارتها بشكل صحيح، بما ذلك القدرة على معالجة التغيرات وتشجيع الموظفين على التغيير بدلا من مقاومته، بالإضافة إلى كفاءة استباق التغيرات واستشعارها يجب توفر أيضا كفاءة العمل الجماعي، ومشاركة المعارف، والتركيز على فرق العمل الجماعية بدلا من المشاكل الروتينية اليومية.

فالمنظمات الرشيقة استراتيجيا تكون على مسافة قريبة من زبائنها وتعمل على تشجيع ثقافة الإبداع والتعاون الجماعي والمشترك في تبادل المعلومات بالاعتماد على هياكل ونظم معلومات مرنة بعيدة عن البيروقراطية، وكل هذه المقومات المذكورة سابقا تربطها علاقة تكامل بينها.

المطلب الثالث: معوقات الرشاقة الإستراتيجية

تواجه كل شركة تحديات فريدة تهددها، وتهدد قدرتها على التحلي بالرشاقة الإستراتيجية، فقد يتفوق البعض في اكتساب واكتشاف رؤى سوقية وتحديد الفرص من خلالها، لكنهم يتعثرون في مرحلة صنع القرار ويتركون الفرص تجتازهم، والبعض الأخر يتعثر في مرحلة التنفيذ، والبعض الأخر ينفذ بشكل رائع وسريع لكن في الاتجاه الخاطئ، لقد كان لدى مؤسسة Blake Berry الثقة في منتجاتها معتقدة أن قاعدتها الكبيرة المثبتة وتشكيلتها الخاصة، وميزات الأمان الفائقة ستمكنها من الحفاظ على هيمنة السوق، وقللت من التهديدات التنافسية الجديدة؛ إذ لم تكن هناك حساسية كافية للمنافسة الجديدة فقد كانت بطيئة للغاية في التحسين وشهدت انخفاضا في حصتها السوقية في سوق الهواتف الذكية بأكثر من 40% في سبتمبر سنة 2010. (Setili, 2014) وعين مجلس إدارة نوكيا Stephen Elop وهو أحد كبار المسئولين التنفيذيين في Microsoft ليكون الرئيس التنفيذي لشركة Nokia. وفي فبراير 2011 أعلن أن الشركة سوف تعتمد منصة Microsoft windews7 للهواتف الذكية والانخراط في تحالف استراتيجي واسع مع Microsoft كان المساهمون والمراقبون أقل إعجابا، وعلى الرغم من أن هذه الخطوة كانت جريئة، إلا أنهم لم يعتبروها مساهمة في تحسين قدرة Nokiaا لتنافسية. (Doz & Kosonen, 2011, p. 156)

فشركة Microsoft كافحت في شتى المجالات بداية من سنة 2000؛ إذ دخلت مجال الكتب الالكترونية ومشغلات الموسيقى، والبحث، والشبكات الالكترونية، وعلى الرغم من أنها أدركت فرص النمو إلا أنها لم تكن قادرة على اتخاذ الإجراء الصحيح بالسرعة الكافية، نتيجة لذلك زاد رأس مالها ب 10% فقط وفي 12 شهر سنة 2014. بينما زادت القيمة السوقية لشركة Apple بأكثر من 90 مرة، هنا يمكن طرح السؤال ما هو سبب مشاكل العديد من الشركات رغم امتلاكها لأشخاص أذكياء بموارد ضخمة؟

يمكن الإجابة ببساطة أنهم تجاهلوا التغيير، وفي بعض الحالات لم تكن لهم الرؤية الواضحة ليرو فرصا للاستفادة من التغيير، وفي حالات أخرى اعترفوا بوجود التغيير لكنهم فشلوا في التصرف في الوقت المناسب وبالطريقة الفعالة. (Setili, 2014). ومن معوقات الرشاقة الإستراتيجية نذكر منها: (Setili, 2014)

✓ الاتصال: تفقد الشركات الاتصال بالعملاء، ويفقد القادة الاتصال بموظفيهم نتيجة لذلك يتلقون معلومات سيئة، أو متأخرة حول احتياجات العملاء الجديدة، أو التغييرات في قدرات المنافسين، فعندما تظهر فرص جديدة غالبا ما يفشلون في رؤيتها والتصرف بناءا عليها؛

✓ معظم القادة لا يعرفون التعامل مع التغيرات المفاجئة والغير متوقعة، لذلك يترددون في اتخاذ إجراءات بدون بيانات تدعم الاتجاه الجديد؛

✓ يصبح القادة منغمسين في التحديات اليومية والعمل كالمعتاد مما يمنعهم من استثمار الوقت في تخيل ما قد يحمله المستقبل، وكيف يمكنهم الاستفادة من التغيرات القادمة.

يمكن الإشارة إلى عوامل أخرى قد تكون وتشكل معوقات تحول دون بلوغ الرشاقة الإستراتيجية نذكر منها: (أبو سليمة، 2023، الصفحات 603-604)

✓ **القصور التنظيمي:** والذي يطلق عليه أيضا بالجمود التنظيمي، والذي يقيد القوى البشرية ويحد تطورها والذي يخلو من الرؤية الإستراتيجية المشتركة، واختلاف في الأهداف لتعدد أصحاب المصلحة؛

✓ **ضعف التفكير الإستراتيجي:** ويتمثل في الافتقار للمرونة، والرؤية المستقبلية والتفكير فقط في الأنشطة الروتينية، والحلول المتعود عليها دون الرؤية المستقبلية الطموحة أو التعلم التنظيمي من خبرات المؤسسات الرائدة؛

✓ **الالتزامات المتباينة:** إحداث التغيير في المنظمة يكون إلزامي لجميع الأطراف وفي بعض المنظمات نجد تباين في الأهداف، وتعارض للمصالح، وفقدان التحفيز للتغيير مما يصعب عملية التغيير وسرعة الاستجابة، ومنه عدم تكامل سياسات التطوير؛

✓ **التسلط القيادي:** حيث نجد القادة أحيانا ينفردون بالسلطة، ويسيطرون على عملية اتخاذ القرار، وهنا تنشأ صراعات على السلطة خاصة عندما يكون شح في الموارد ومنه تنخفض قيمة الحوار، والاستفادة من الأفكار المتبادلة؛

✓ **قيود إدارة الموارد:** تعتبر من أكبر معوقات الرشاقة الإستراتيجية لأنه المصدر الأول للجمود التنظيمي، وتكمن في القيود المفروضة على الموارد البشرية والمادية، وهذا ما يؤدي طبعا إلى صعوبة تخصيص الموارد عند حدوث أي تغير يستلزم ذلك، كما تكون عائق أمام الكفاءات عند تنفيذ أنشطة جديدة تتطلبها إستراتجيات التغيير.

المطلب الرابع: أشكال الرشاقة الإستراتيجية

تم من خلال هذا المطلب تناول الأشكال المختلفة للرشاقة الإستراتيجية.

للرشاقة الإستراتيجية أشكال مختلفة والمصممة لأغراض إستراتيجية مختلفة، تم ذكرها من خلال هذا المطلب إذ يبين الشكل رقم (2-6) الأشكال الأربعة للرشاقة الإستراتيجية: (الصباح و الحوري، 2018، الصفحات 17-18)

- ✓ الشكل الأول: التوسع المترابط؛
- ✓ الشكل الثاني: التحول الإبداعي قدرات ديناميكية والبرامج الروتينية والحصول على الخيرة التي تطور عبر الزمن؛
- ✓ الشكل الثالث: حشد التكنولوجيا المستدامة وتطبيق نقاط القوة الحالية؛
- ✓ الشكل الرابع: التحسين الجذري

شكل رقم(2-6): يوضح الأشكال الأربعة للرشاقة الإستراتيجية

التوسع المترابط الواجبات الدورية للقرارات الديناميكية الحالية. تقليل مستوى التعقيد -إستراتيجية الكفاية/التعزيز من أجل تغذية وتطوير القوة الحالية(نفس توقعات القيمة/ نفس الوسائل).	**التعاضد الابتكاري** -انسياب القدرة الديناميكية الروتينية -امتصاص التعقيد -إستراتيجية تعزيز التكلفة والتي تجعل من نقاط القوة الحالية أكثر قوة وأسهل في التطبيق من أجل استخدامات بديلة. (نفس التوقعات القيمة، وسائل مختلفة)
التحول الإبداعي -الوحدات الديناميكية الحالية والبرمجيات. تقليل التعقيد. إستراتيجية التدمير/ الكفاية والتي تعيد تعريف أسس تكوين القيمة (توقعات قيمة جديدة لأسواق ناشئة بنفس الوسائل).	**التحسين الجذري** قدرات ديناميكية انسيابية (وحدات وإجراءات) -امتصاص التعقيد. إستراتيجية التدمير/ الكفاية والتي تؤدي إلى زيادة التنوع والكم وعدم القدرة على التنبؤ بالنشاطات الإستراتيجية ونماذج الأعمال وتوقعات القيمة.

المصدر: (Abu-Radi, 2013, p. 19)

المقصود من الشكل رقم (2-6) هو أن للرشاقة الإستراتيجية أربعة أشكال على المنظمة اختيار أفضل شكل من هذه الأشكال تتناسب وحالتها الحالية، أيضا تغير هذا الشكل كلما دعت الحاجة لذلك. ونجد كل من التوسع المترابط والتعاضد الابتكاري هدفهم هو تعزيز وتوسيع الكفايات الإستراتيجية، عكس الشكلين الآخرين التحول الإبداعي والتحسين الجذري تم التركيز على التكنولوجيا الحديثة وتكون المنظمة هنا على استعداد للاستجابة وللتغيرات الغير متوقعة أي تكون متقلبة بالزيادة أو النقصان.

المبحث الثالث: أبعاد الرشاقة الإستراتيجية

اتفق جميع الباحثين المختصين على أن الرشاقة الإستراتيجية هي ظاهرة متعددة الأبعاد إلا أنهم يختلفون في عدد تلك الأبعاد، فمنهم من يرى أنها ثلاثية الأبعاد (الحساسية الإستراتيجية، سيولة الموارد المسؤولية المشتركة)، ومنهم من يحددها بخمسة أبعاد بإضافة بعدين (تحديد الأهداف الإستراتيجية والتكنولوجيا)، ومنهم من يراها سداسية الأبعاد بإضافة ثلاثة أبعاد أخرى وهي: (المقدرات الجوهرية والتكنولوجية وسرعة الاستجابة، ووضوح الرؤية) ويعود التفاوت في هذه الأبعاد للسياقات التنظيمية والعوامل البيئية المحيطة بالمنظمات، وقد تم التركيز في هذه الدراسة على الاتفاق مع التوجه الثالث؛ حيث تم اعتماد الأبعاد السداسية (الحساسية الإستراتيجية، سيولة الموارد، المسؤولية المشتركة المقدرات الجوهرية والتكنولوجية وسرعة الاستجابة، ووضوح الرؤية) وهذا ما تم تناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: الحساسية الإستراتيجية

تعد الحساسية الإستراتيجية من أهم أبعاد الرشاقة الإستراتيجية، فلا وجود للرشاقة الإستراتيجية بدونها، تم التركيز في هذا المطلب على التفصيل فيها من خلال المفهوم والمكونات.

الفرع الأول: تعريف الحساسية الإستراتيجية

هي من الخطوات الأولى للرشاقة الإستراتيجية، وتعتبر أهمها لأن وجود اليقظة أو الحساسية سيجعل المنظمة على علم دائم بما يحيط بها من متغيرات بيئية؛ أي أنها ستعمل على نقل المعلومات إلى داخل منظمتها، وتفسير وقراءة هذه المعلومات وبالتالي تكوين إستراتيجية مناسبة ودقيقة. (علوان، 2015، الصفحات 37-38) تتعلق أيضا بقدرة المنظمة على أن تصبح على دراية بالتطورات الإستراتيجية التي تسمح بتجديدها وتحويلها؛ بحيث تتعلق بسباق الاستحواذ وقدرة المستحوذ على تحديد الأهداف، والوعي باتجاهات السوق والقوى المتقاربة التي تساعد الشركات على التجديد (JUNNI, M. Sarala, Tarba, & Weber, 2015)

كما تتطلب الحساسية الإستراتيجية الاهتمام بالتطورات الإستراتيجية، وأن يكون المديرين على وعي شديد وتصور واضح بالتغيرات البيئية الخارجية، والمؤسسة التي تملك حساسية إستراتيجية عالية تكون على علم دائم بالفرص، وقادرة على التجديد والتحول من وضعية إستراتيجية لأخرى في الوقت المحدد. (عطا و عطا، 2021، صفحة 77).

الفرع الثاني: مكونات الحساسية الإستراتيجية

تتكون الحساسية الإستراتيجية من مكونات أساسية ثلاثة، تساهم بشكل فعال في زيادة قدرة المنظمة على بناء خفة حركتها الإستراتيجية، ما ينتج عنه تحقيق غايات المنظمة المخطط لها مستقبل بأقل تكلفة وبأسرع زمن ممكن وهي كالتالي: (Santala, 2009, pp. 48-49)

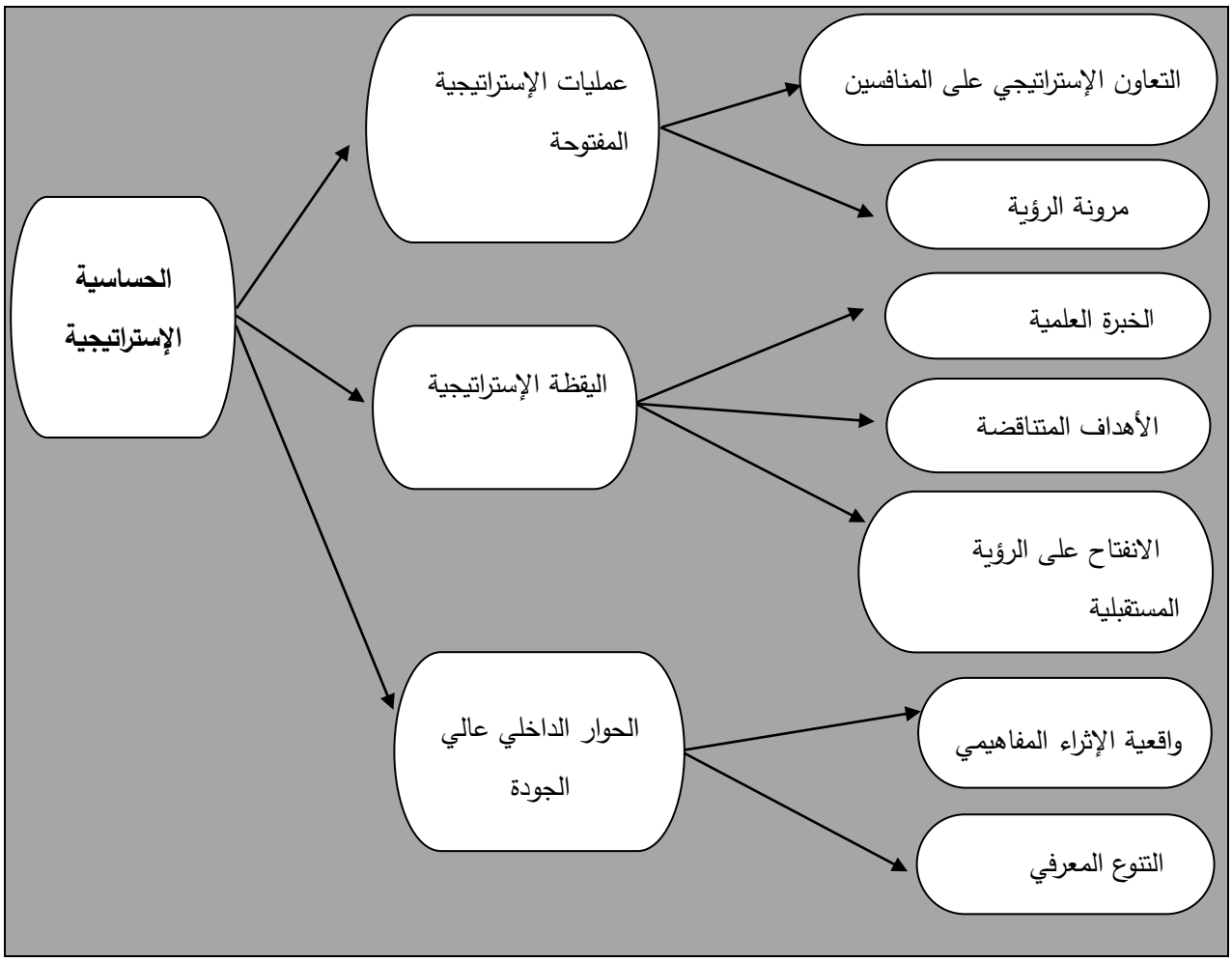
✓ **عمليات الإستراتيجية المفتوحة:** وهي تشمل عنصرين أساسين هما: التعاون مع المنافسين والمساهمين والخبرات العملية بين أفراد المنظمة؛

✓ **التأكيد على اليقظة الإستراتيجية:** وهو أيضاً يشمل ثلاث عناصر رئيسة وهي: مرونة الرؤية والأهداف المتناقضة، الانفتاح على الرؤية المستقبلية.

✓ **الحوار الداخلي عالي الجودة:** قد يكون الحفاظ على الحوار الداخلي عالي الجودة أمر صعب لكنه مهم جدا، ويمكن تحقيق ذلك بمساعدة خبراء استشاريين يسيرون الحوار الداخلي الإستراتيجي باختيار كبار القادة المحتملين للمشاركة في اجتماعات الإدارة العليا، وتوسيع نطاق الحوار الداخلي الذي يشمل جميع المنظمة، وذلك لتعزيز المشاركة والالتزام الجماعي.

ويتكون الحوار الداخلي أيضا من واقعية الإثراء المفاهيمي، والتنوع المعرفي. (هنية، 2016، صفحة 15). يمكن تلخيص مقومات الحساسية الإستراتيجية في الشكل رقم (2-7).

شكل رقم(2-7): يوضح مكونات الحساسية الإستراتيجية



المصدر: (هنية، 2016، صفحة 16)

ويتم الاستنتاج اعتمادا على ما تم عرضه في الشكل رق (2-7) أن من أولى وأهم خطوات الرشاقة الإستراتيجية، هو كون المنظمة تمتلك حساسية وتيقظ اتجاه التغيرات، لأن وجود اليقظة سيجعل المنظمة فطنة بما يحيط بها من عوامل ومتغيرات؛ أي أنها ستعمل على تحديد المعارف اللازمة والحصول عليها لنقل المعلومات والأفكار إلى داخل منظمتها، ومن ثم تكوين الحوار الداخلي لمحاولة محاكاة امتصاص جميع المعارف التنظيمية الداخلية، وبالتالي تكوين إستراتيجيات منفذة بدقة تامة. (علوان، 2015)

المطلب الثاني: الالتزام الجماعي (المسؤولية المشتركة)

يعرف الالتزام الجماعي على أنه: "وجود أرضية ومصلحة مشتركة، وتعاطف وثقة، ومشاركة بين أعضاء المؤسسة، كما يعرف أيضا أنه:" القدرة على استغلال الفرص الناشئة دون حصول صراعات داخلية، والمنظمات التي طورت الالتزام الجماعي تواجه حد أدنى من المقاومة التنظيمية؛ لأن القرارات

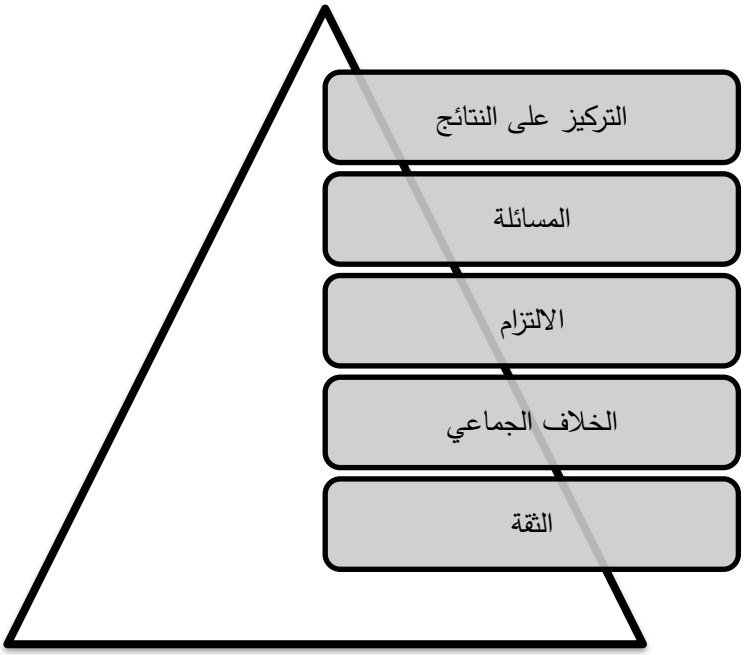
تكون في موعدها، ولا يوجد خلافات تكون سبب في إفشال أو تباطؤ عملية تنفيذ القرارات المتخذة ". (Birrell Ivory & Bentley Brooks, 2018, p. 351).

إن تعلم العمل الجماعي ليس بالأمر السهل بالنسبة للمدراء التنفيذيين الذين لديهم وحداتهم الخاصة، ولكنه بالغ الأهمية عندما يتعلق الأمر بالوصول إلى الالتزام الجماعي ويمكن تحقيق ذلك من خلال التركيز على الأهداف العامة للمؤسسة، بدلا من التركيز على كل مستوى تنظيمي على حدا، ووضع خطط للحوافز المشتركة والأهداف العملية، والشفافة كما يجب على المنظمة استغلال الخبرات المتراكمة والمتداخلة داخل الإدارة العليا، والتي تشكل مصدرا للقوة، وتساعد في التواصل وتبادل المعلومات بدلا من الصراعات التنظيمية والتي يجب على المنظمة احتضانها بدلا من تجنبها.

ومن المهم أيضا للمنظمة تخصيص وقت لمشاركة القيم الشخصية القيادية لجعلها جماعية، وفهم بعضهم البعض بشكل أفضل، وفي بعض الأحيان تكون هناك حاجة إلى تغيرات في الفريق الأعلى لأن القيام بنفس الوظيفة مع نفس الأشخاص لفترة طويلة سيؤدي تلقائيا إلى تراجع الحوار والتحفيز الشخصي، لذا فرق العمل دائما تحتاج إلى التجديد وتغيير الأدوار والمسؤوليات داخل الفريق الواحد لتخفيف الخطر، من المهم أيضا السماح للموظفين القدامى للمضي بالرشاقة لأن هؤلاء خدموا المنظمة لفترات طويلة وبنجاح. (Santala, 2009, pp. 51-52)

كما يطلق عليه في مراجع أخرى بالمسؤولية المشتركة أو وحدة القيادة، فالنجاح في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية سيكون ناتج عن القرار الجماعي بدلا من القرار الفردي، والقرارات الجماعية تكون ثقتها عالية وأقل تحفظ عن غيرها من القرارات، بالتالي حتى عملية الاستجابة للتغيرات تكون متوازنة ومتماسكة أكثر بطابعها الجماعي داخل الفريق. كما حدد Lencioni سنة 2000 عوامل تؤثر على عملية اتخاذ القرار الجماعي داخل الفريق وعلى المنظمة دراستها وتجنب الوقوع فيها. وتم في الشكل رقم (2-8) عرض أهم العوامل التي ممكن أن تحدث خلل في العمل الجماعي بالنسبة للمنظمة الواحدة في حالة عدم الاهتمام بهذه العوامل:

شكل رقم(2-8): يوضح العوامل التي قد تؤدي إلى إحداث الخلل في العمل الجماعي في حالة عدم الاهتمام بها من قبل المنظمة.

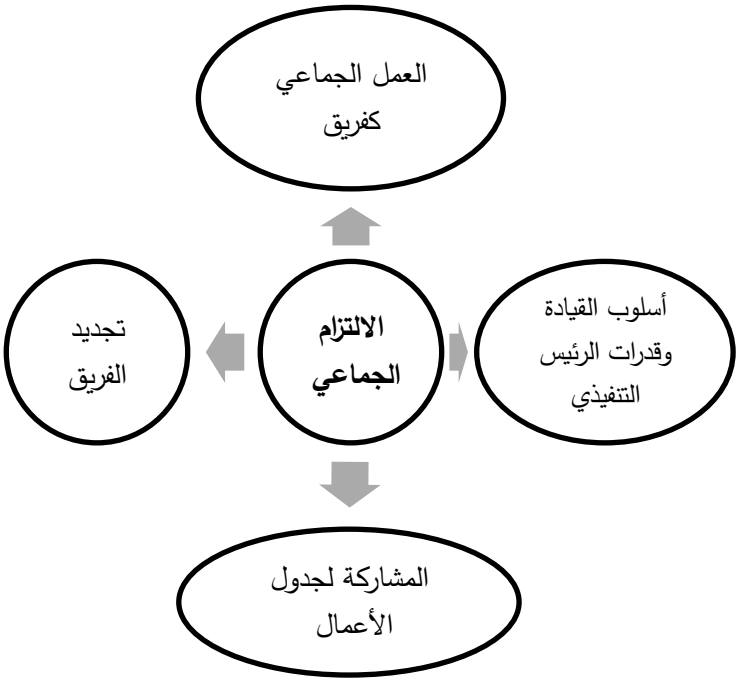


المصدر: (القريشي، 2017، صفحة 26)

يتم ملاحظة من خلال الشكل رقم (2-8) أن الالتزام الجماعي هو الاستطاعة والتمكن من اتخاذ القرارات الحاسمة في وقت وجيز وبسرعة كبيرة، فوحدة العمل والمسؤولية المشتركة مطلوبة وضرورية لتحقيق التعديلات، والتغييرات في نموذج الأعمال الخاص بالمنظمة بعد إتخاذها مثل هذه القرارات الحاسمة والمحفوفة بالمخاطر، فإنها تلتزم بسرعة التنفيذ أيضا. (الحواجرة، 2019، صفحة 32)

كما تم في الشكل رقم (2-9) توضيح العلاقة التي تربط بين القدرات المختلفة التي تسهم في تحقيق الالتزام الجماعي.

شكل رقم(2-9): يوضح الترابط بين القدرات التي تسهم في تحقيق الالتزام الجماعي



المصدر: (Santala, 2009, p. 52)

تم الإشارة في الشكل رقم (2-9) أنه لتحقيق الالتزام الجماعي في المنظمة يجب توفر أربع عناصر أساسية تكون مترابطة فيما بينها، لتساهم في تحقيق وتدعيم الالتزام الجماعي والمتمثلة في نوع وأسلوب القيادة وقدرات الرئيس التنفيذي، بالإضافة إلى التحديث الدائم للفريق، ومشاركة جدول الأعمال بين فرق العمل الواحد التي تعمل بصفة جماعية

المطلب الثالث: سرعة الاستجابة

سرعة الاستجابة هي: "تقليل الوقت اللازم لإعادة تشكيل الموارد الداخلية في عملية التغيير الإستراتيجي، فغالبا ما تكون الموارد في البيئات التنافسية شحيحة، والتكيف بطيء بسبب التسارع الكبير للتغيرات البيئية لذا على المنظمة التطوير المستمر، ووضع كل الاحتمالات لجعل الموارد الداخلية أكثر مرونة، والقدرة على التكيف مع البيئة التنافسية للمنظمة فسرعة الاستجابة هنا داخليا، أما خارجيا فتتمثل في قدرة المنظمة على الاتحاد مع زبائنها وأصحاب المصلحة بسرعة وذلك لإعادة تشكيل موارد العمليات كرد فعل لبيئة الأعمال الخارجية. (مصطفى عطا و خلدون عطا، 2021، صفحة 77)

تعرف أيضا على أنها: "القدرة على التكيف البيئي بشكل ايجابي من خلال تحديد التغيرات، والاستجابة لها بسرعة وسلاسة، والاستشعار والتنبؤ وإدارتها والتفاعل معه، كما أنها تؤثر على الإنتاجية والتسويق

الفعال للمنظمة، كما يمكن القول أن سرعة الاستجابة هي القدرة على إعادة هيكلة المجموعة لتشكيل حركات مبتكرة بسرعة وبالاتفاق مع العملاء والشركاء". (قنديل، 2020، صفحة 18)

تعني: " رد فعل المنظمة اتجاه التغيرات المتواجدة في بيئتها والاستفادة القصوى من الفرص المتاحة، وتحديد السيناريوهات المطلوبة لكل توقع من التوقعات الممكنة الحدوث، للتفاعل مع البيئة سواء باستباق الأحداث، أو ردود الأفعال نحوها". (نجم، 2019، صفحة 23).

المطلب الرابع: المقدرات الجوهرية والتكنولوجية

توفر المقدرات الأساسية للمنظمة يمكنها من تحقيق السرعة التي تحتاجها لتطبيق الرشاقة الإستراتيجية، وفي حالة عدم استغلال المنظمة لتلك المقدرات الحرجة فإنها لن تستطيع متابعة الفرص وسيكون لديها سوء استغلال لهذه الفرص. وتعد التكنولوجيا أهم عامل يساعد في تحديد واكتشاف التغيرات البيئية والاستجابة لها. (الضمور، 2017، صفحة 16)

تتخذ القدرات الجوهرية أشكالا مختلفة تتمثل في مختلف المهارات التقنية، والنظرية أو العملية التي يمكن الاعتماد عليها في المنظمة. وهناك عدد من الخصائص التي يجب أن تتسم بها القدرات الجوهرية وهي: (عوض أ.، 2021، صفحة 425)

- **علاقتها بالهدف:** تهتم المنظمة بالموارد والمهارات التي لها علاقة بالهدف التي تريد الوصول إليه؛
- **صعوبة التقليد:** أي أن المنظمات المنافسة لا تستطيع تقليدها أو أنها تستطيع تقليدها لكن بصعوبة أو بتكلفة عالية؛
- **غير قابلة للتحويل:** أن المنظمات التي تريد أن تستفيد من ميزاتها التنافسية دون تحويلها للمنافسين فعليها تبني قدرات غير قابلة للتحويل.

المطلب الخامس: وضوح الرؤية

الرؤية باختصار تعني: "ماذا تريد أن تصبح"، وقد أشار hussey سنة 1997 أن الرؤية تجمع ما بين البصيرة والإدراك الذهني؛ فالبصيرة تدل على إعطاء صورة واضحة وقوية في العقل، أما الإدراك الذهني فهو إعطاء خطة ذهنية مقنعة حول إدراك الأحداث المستقبلية. (الشريف، 2018، صفحة 40) وهي أيضا منظور مستقبلي للإدارة والعاملين، ومصدر شعور بالولاء و الانتماء المشترك، وبناء على ما تقدم من أراء الباحثين فيمكن تعريف الرؤية بأنها: "عبارة عن الطموح والاتجاه المستقبلي الذي تعمل

المنظمة على محاولة بناءه، اعتمادا على ما تمتلكه من قدرة على معرفة ظروفها الداخلية ومحاولة استبصار الظروف الخارجية". (هنية، 2016، الصفحات 16-17)

تعد الرؤية المحددة الواضحة عاملا مهما في نجاح المنظمة؛ لأنها تزود القيادات والعاملين بهدف شامل يسعون لتحقيقه معا وبشكل ثابت، ويجب الإشارة إلى أن وجود الرؤية لا يجعل المنظمة أكثر رشاقة، ولكن التواصل والالتزام والتركيز على تحقيق الرؤية هو ما يميز المؤسسات الرشيقة عن غيرها من المؤسسات الغير رشيقة. (العنزي، 2022، صفحة 277)

إذا كانت المؤسسة تواجه تحديات معقدة في بيئة الأعمال غير مستقرة، فإن الرؤية توفر السرعة اللازمة لتنفيذ واستكشاف استخدام الاستثمارات أو الفرص المرغوبة، كما أن الرؤية دون تحقيق ستبقى حلم فقط بالنسبة للمنظمة، والمنظمة الرشيقة يجب أن تمتلك رؤية واضحة يصاحبها سرعة التنفيذ، وإتحاد ومشاركة شركائها لاستغلال الفرص بسرعة للوصول إلى أعلى المستويات من الأداء. (الشريف، 2018، صفحة 40)

المطلب السادس: سيولة الموارد Resource Fluidity

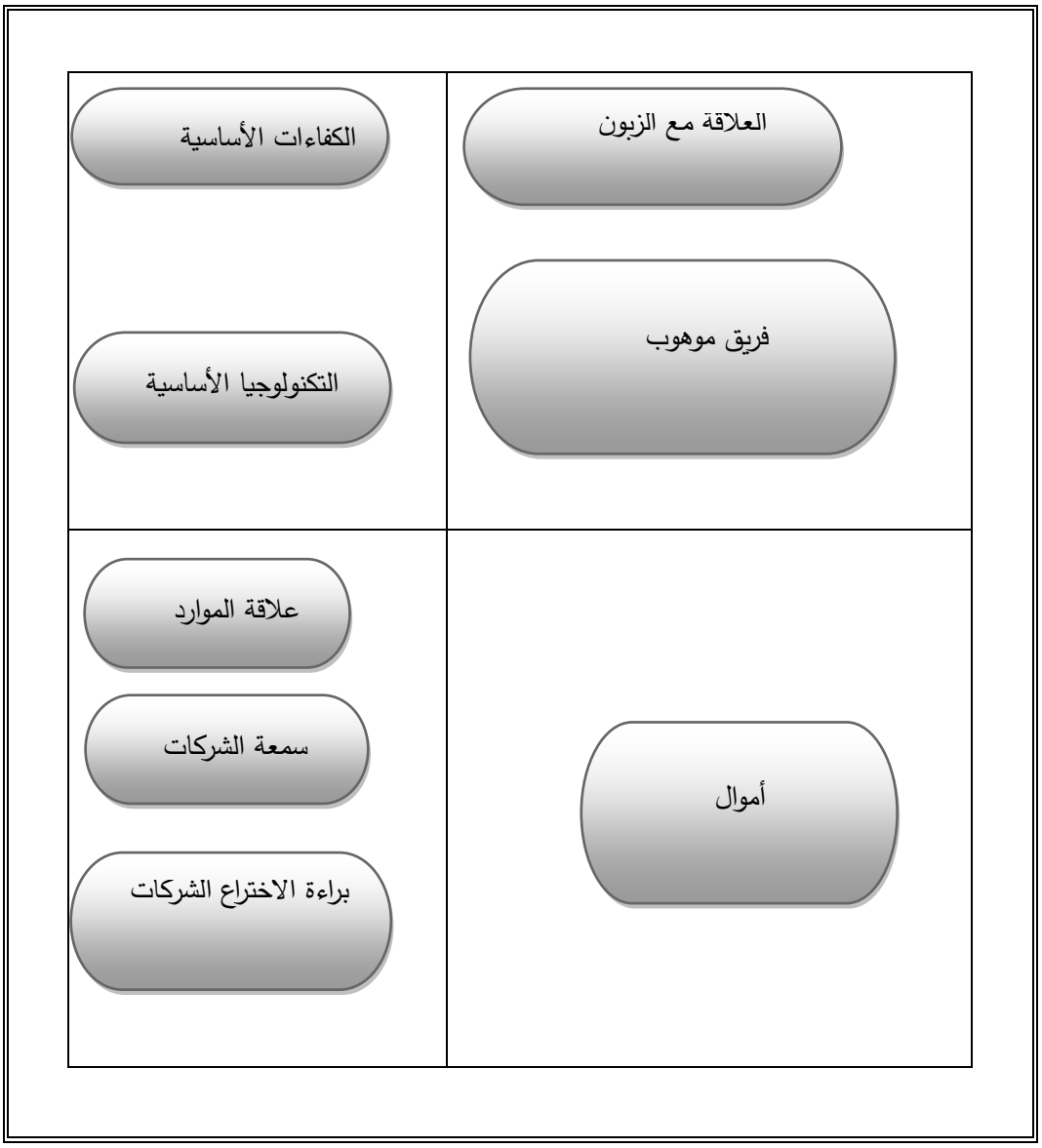
تعني سيولة الموارد: "القدرة الداخلية على إعادة تشكيل نظم الأعمال وإعادة توزيع الموارد بسرعة" . (JAMES, RICHARD, CHARLENE, & Rhonda, 2016, p. 39)

كما تعني: "القدرة على إعادة تخصيص الموارد لاسيما الموارد البشرية، ويتطلب التحول من تخصيص الموارد، والملكية، وتقاسم الموارد، والاستفادة منها من خلال تمكين هياكل مرنة وتعبئة المعرفة بين جميع الوحدات بسرعة".(Glesne & Pedersen, 2020, p. 11) إذ تتطلب الرشاقة الإستراتيجية عادة المرونة في استخدام الموارد أي القدرة على إعادة هيكلة وتوزيع الموارد بسرعة، وإعادة هيكلة أنظمة الأعمال، إذ تسمح بالاستجابة السريعة للتغيرات في السوق والبقاء في صدارة المنافسة. (JUNNI, M. Sarala, Tarba, & Weber, 2015, pp. 4-5)

وتنقسم سيولة الموارد إلى ثلاث عناصر وهي: حشد الموارد الرأسمالية أي تعزيز إمكانية الوصول إلى الموارد مما يساعد المنظمات على التعلم والتكيف مع الأسواق المتغيرة، ولها تأثير في اتجاه تطوير السوق، وحشد الأفراد والمعرفة تسهم في إعادة تخصيص الموارد النادرة، ومنع الموارد من الدخول للجمود التنظيمي، ومن ثم قدرة المنظمة المرنة على الاستجابة بسرعة لفرص العمل الجديدة، في حين يساعد تيسير إعادة توزيع الموارد عن طريق أنظمة وعمليات يمكن إعادة استخدامها بشكل معين على تقليل

المخاطر المتعلقة بالمشروع في إنشاء أعمال جديدة (الشمري و الياسري، 2020، صفحة 13)، وتم من خلال الشكل رقم (2-10) توضيح فيما تتمثل سيولة الموارد في المنظمة

شكل رقم(2-10): يوضح سيولة الموارد المختلفة



المصدر: (Santala, 2009, p. 54)

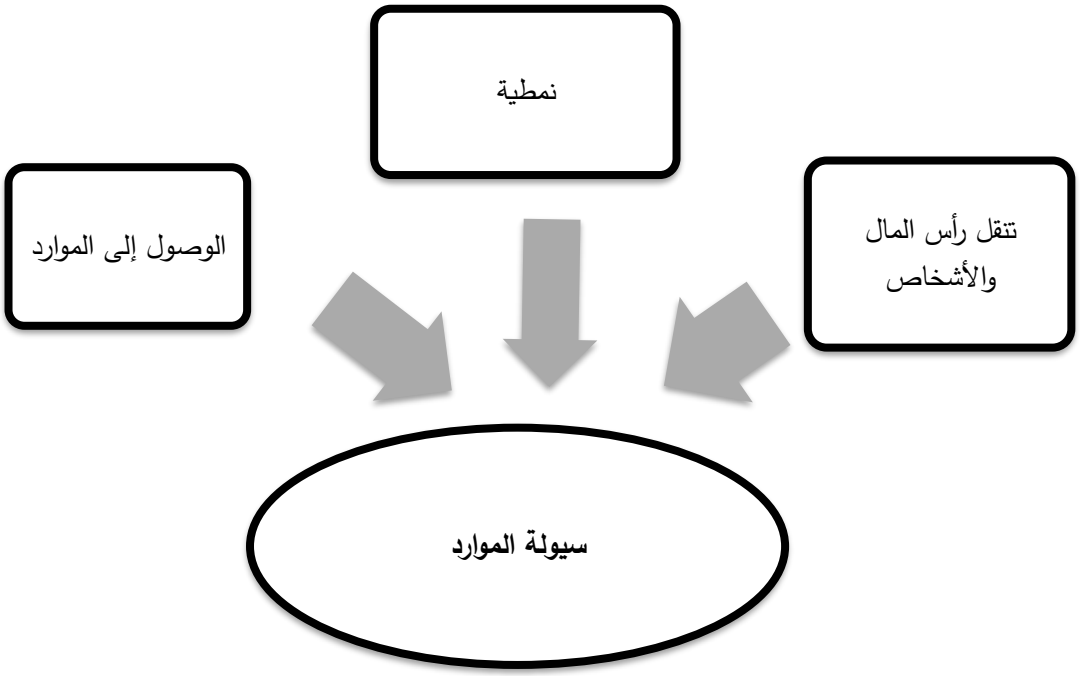
يؤدي تنقل الأشخاص إلى تحسين سيولة الموارد المختلفة نذكر منها: (Santala, 2009, p. 55)

- ✓ أسلوب التناوب الوظيفي؛
- ✓ أسلوب توفير سوق العمل المفتوحة لتحديد المواهب، وإبراز إمكانيات وفرص التطوير الوظيفي الفردي؛
- ✓ النظر في تحريك الفرق بدلا من مجرد نقل الأفراد لان الناس يميلون إلى ترسيخ ثقتهم بأنفسهم؛

✓ الاهتمام بسجل الموظفين وتحقيق العدالة في تقييم الموظفين.

وتم في الشكل رقم (2-11) توضيح العلاقة بين القدرات التي تساهم في تحقيق انسيابية الموارد

شكل رقم(2-11): الترابط بين القدرات التي تندرج في تحقيق سيولة الموارد



المصدر:(Santala, 2009, p. 56)

المبحث الرابع: مساهمة التعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية

يعتبر التعلم التنظيمي ركيزة أساسية من ركائز الرشاقة الإستراتيجية، فالمنظمة المتعلمة تسعى إلى تشجيع تعلم أعضائها والتحسين المستمر، وتجنب احتمال الركود مع تحسين الأداء التنظيمي. وعادة ما تكون المنظمات المتعلمة هي المنظمات الأكثر رشاقة ومرونة، بالإضافة أن المنظمات المتعلمة تعزز ثقافة التعلم بشكل ملموس، وتحسين فكرة أن كل تجربة تواجهها المنظمة، سواء كانت جيدة أو سيئة هي فرصة للتعلم. (Harraf, Isaac, Kaylynn, & Kaitlyn, 2015, p. 684)

المطلب الأول: تحليل العلاقة النظرية بين التعلم التنظيمي والرشاقة الإستراتيجية من خلال الدراسات السابقة

إن ما يتم الوصول إليه من فوائد نتيجة التعلم التنظيمي ينعكس بطريقة ايجابية على الرشاقة الإستراتيجية؛ فالتعلم التنظيمي يحقق قوة التكيف للتغيرات البيئية الداخلية، وحتى الخارجية وذلك لتشجيع

سلوكيات الأفراد بالتجديد والابتكار، وسرعة الاستجابة التنافسية والتكنولوجية للتغيرات المتوقعة والغير المتوقعة. (عبد الجبار و حسن، 2018، صفحة 98)

إن التعلم التنظيمي يعد قوة إيجابية للرشاقة الإستراتيجية بحيث يزيد من استباقية القوى العاملة وقدرتها على التكيف ومرونتها.

وفي سياق العلاقة بين التعلم التنظيمي والرشاقة الإستراتيجية يؤكد Kuwada سنة 1998 أن التعلم التنظيمي يلعب دورا رئيسا في تمكين المنظمات من تحقيق الرشاقة في التنمية، وأن التقدم في البحث الدائم بهدف اكتساب المعرفة، والمهارة يعطي المنظمات القدرة على حل مجموعة من العقبات في فترة زمنية قصيرة، كما يشير Grover & Bhatt سنة 2005 إلى أن التعلم التنظيمي باعتباره بعدا مهما للقدرات الديناميكية والجوهرية في منظمات الأعمال يمثل هذا الموقف جانبا واحدا من جوانب الرشاقة الإستراتيجية، ومتطلبا مهما تحتاجه المنظمات المعاصرة التي تنشط في بيئة يميزها المنافسة الشديدة وعدم التأكد البيئي. بالإضافة إلى ذلك أوضح Mackinnon سنة 2008 أن المنظمة يجب أن تركز على التعلم والمعرفة. (Idris & Rubaie, 2013, pp. 70-72)

أشار Long سنة 2000 بأن القاعدة المعرفية للمنظمة هي مصدر رشاقتها الإستراتيجية والمتمثلة في مجموع خبراتها ومهاراتها ومعارفها المتراكمة لدى مواردها البشرية، وبأن أهم المكونات لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية تتعلق عدم مقاومة التغيير والاستعداد الداخلي للتعامل مع التغيرات البيئية من خلال عملية نقل المعارف عبر قنوات تبادل المعرفة (محمد و ماجد، 2019، صفحة 7).

والرشاقة الإستراتيجية تتطلب من المؤسسة التحول من الوضع الروتيني والآلي إلى مصنع المعرفة الذي يحولها إلى منظمة متعلمة تقوم بإنتاج المعارف. بالتالي يمكن الإشارة لبروز المعرفة كأهم الأصول المؤسسية لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية (الصباح، جاسم، و إبراهيم، 2018، صفحة 18).

ويؤكد Pietersen سنة 2008 على دور التعلم الاستراتيجي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في المنظمة، من خلال اقتراح طرق جديدة لقيادة المنظمة في عالم يتميز بالتغيرات السريعة.
(Idris & Rubaie, 2013, pp. 70-72).

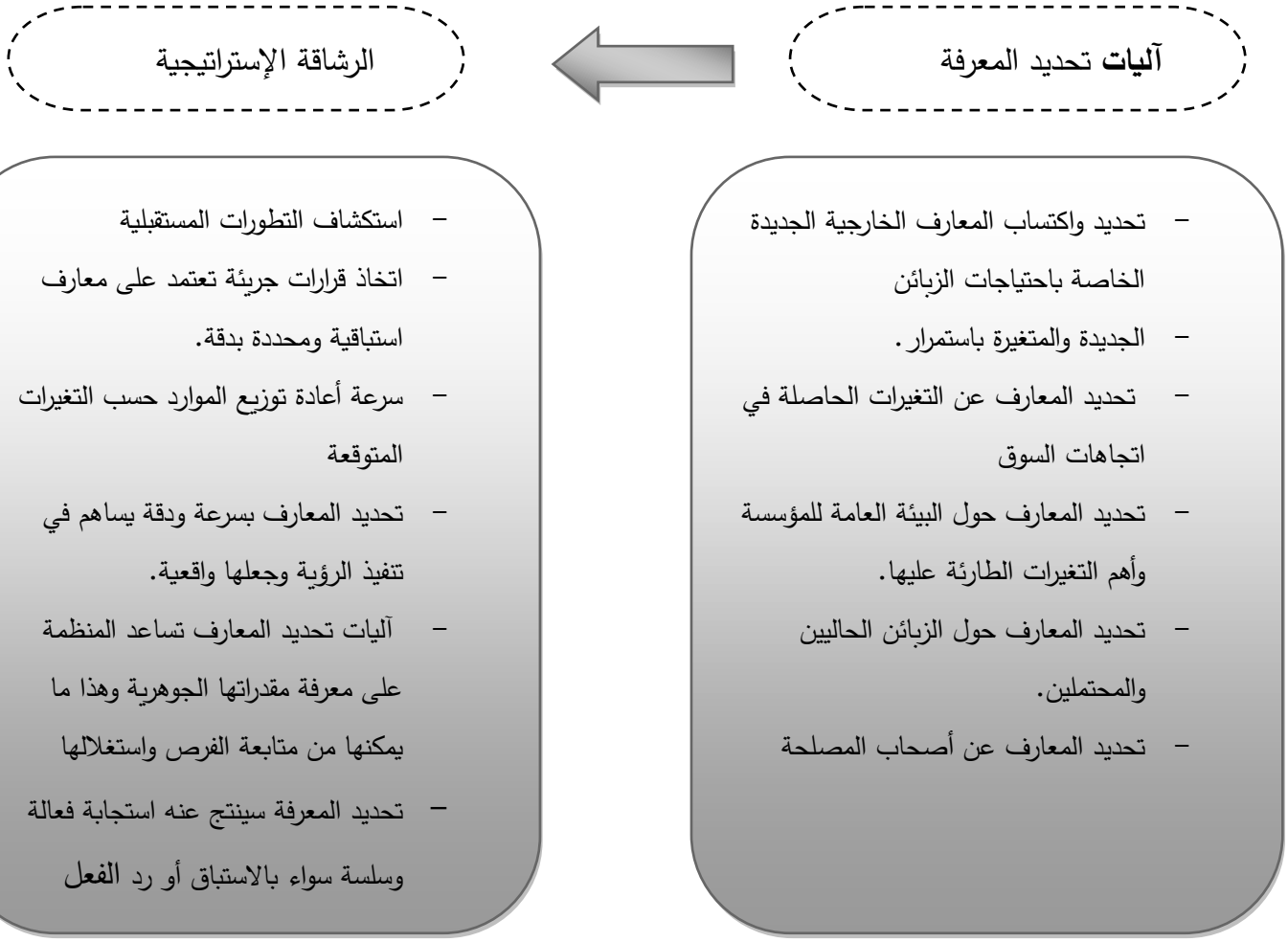
كما أشار Shahrabi Behzad سنة 2012 أن التعلم التنظيمي الناجح يهتم بالأداء المؤسسي والموظفين، وقيم المنتجات والخدمات والتغيرات المستمرة في الفرص التي يوفرها جذب العملاء هذا ما نعتبره منظمة رشيقة، إلى جانب ذلك المنظمات الرشيقة مستعدة دائما لتعلم أشياء جديدة قد تساعد في

زيادة الربحية والاستفادة من الفرص الجديدة، فالتدريب والتعلم التنظيمي هما عنصران من الرشاقة الإستراتيجية، والقوة الدافعة الأساسية لخفة الحركة هي التغيير. (Shahrab, 2012, p. 2645)

المطلب الثاني: دور آليات تحديد المعرفة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية

أوضح Abu-Radi سنة 2013 من واقع دراسات سابقة بأن أهم العوامل المساعدة على خفة الحركة الإستراتيجية هي ممارسات الموارد البشرية، والممارسات المتعلقة بتنظيم العلاقات الداخلية والخارجية على أساس تعاون وتكامل العمليات فيما بين الإدارات في المنظمة والعوامل الخارجية، والذي بدوره يعطي المنظمة القدرة على معرفة مهاراتها ومعارفها الخاصة، والكفاءات الأساسية المطلوبة والتي هي الأكثر أهمية لتوفير الخدمات المهمة للعملاء، بالإضافة إلى ذلك قد تحدد وحدة الأعمال مهاراتهم ومعارفهم وكفاءاتهم المحورية لكي يكونوا قادرين على تحديد القطاعات السوقية، وتطبيق وخلق القيمة للعملاء واختيارهم وبالتالي فإن المنظمة سوف تمتلك فهم جيد لتشكيل القدرات الأساسية وإبرازها لتعزيز قدراتها للمساعدة في خلق الفرص. كما أن المعرفة توفر المعلومات الضرورية عن الأسواق، وأذواق المستهلكين أو المستفيدين، في محاولة منها للاستجابة لها بالسرعة الممكنة وبأعلى جودة وأقل تكاليف. (الشنطي و الشريف، 2020، صفحة 18) وتم توضيح ذلك من خلال الشكل رقم(2-12):

شكل رقم (2-12): يبين دور آليات تحديد المعرفة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية



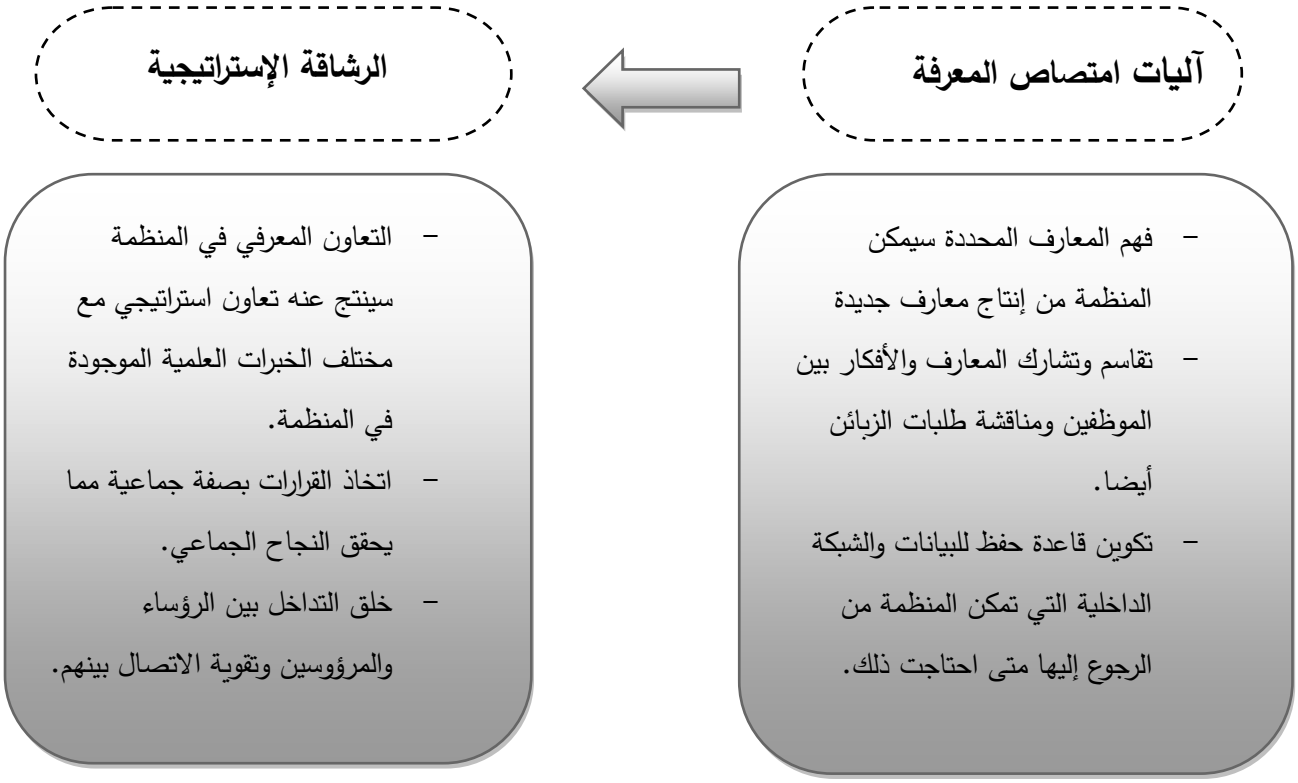
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المراجع السابقة

المطلب الثالث: دور آليات امتصاص المعرفة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية

يعد تسهيل ممارسة عمليات المعرفة بين العاملين لتزويدهم بالمعارف اللازمة وتسهيل تبادلها، والوصول إليها كلما دعت الحاجة لذلك نوعا من الاهتمام بامتلاك الكادر البشري من ذوي الخبرة، والكفاءة وهدف للحفاظ على مقدراتها الجوهرية، وهو بعد أساسي في الرشاقة الإستراتيجية؛ من خلال تشجيعهم على المشاركة بوضع الأهداف الإستراتيجية بما يتناسب مع رؤية المنظمة ورسالتها، واستخدام أساليب تقنية حديثة حتى تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تطمح إليه. إن إدراك المؤسسات لضرورة تبني الإجراءات الإبداعية وتحسين الخدمات المقدمة يتطلب منها توجيه الاهتمام بشكل أكبر لعميلة اكتساب، وتخزين وتوزيع، وتطبيق المعرفة لتحسين الأداء المعرفي، وبالتالي تحسين الرشاقة الإستراتيجية وتحقيق القدرة والمرونة في التعامل مع المتغيرات والتقلبات في البيئة الخارجية، من

أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة الظروف والمعوقات، والتكيف مع المستقبل بامتلاك رؤية منطقية، واستخدام مفهوم المنظمات المتعلمة وغزارة المعرفة، يمكن المؤسسات من تطبيق المعلومات الموجودة بداخلها ويكسبها المزايا التنافسية والقدرات على المبادأة والمبادرة، التي تعتبر من خصائص الريادة. وبالمفهوم العام فان طبيعة الذكاء العام والرشاقة الإستراتيجية تعود حتما إلى التعلم والمعارف، وبالمفهوم الضيق المتخصص فإن الرشاقة الإستراتيجية هي إدراك للتغيرات التي تحيط بالمنظمات فتزودها بالكثير من التأقلم والتعلم مع بيئتها. (الشنطي و الشريف، 2020، صفحة 18) وتم توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (2-13)

شكل رقم (2-13): يوضح دور آليات امتصاص المعرفة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المراجع السابقة

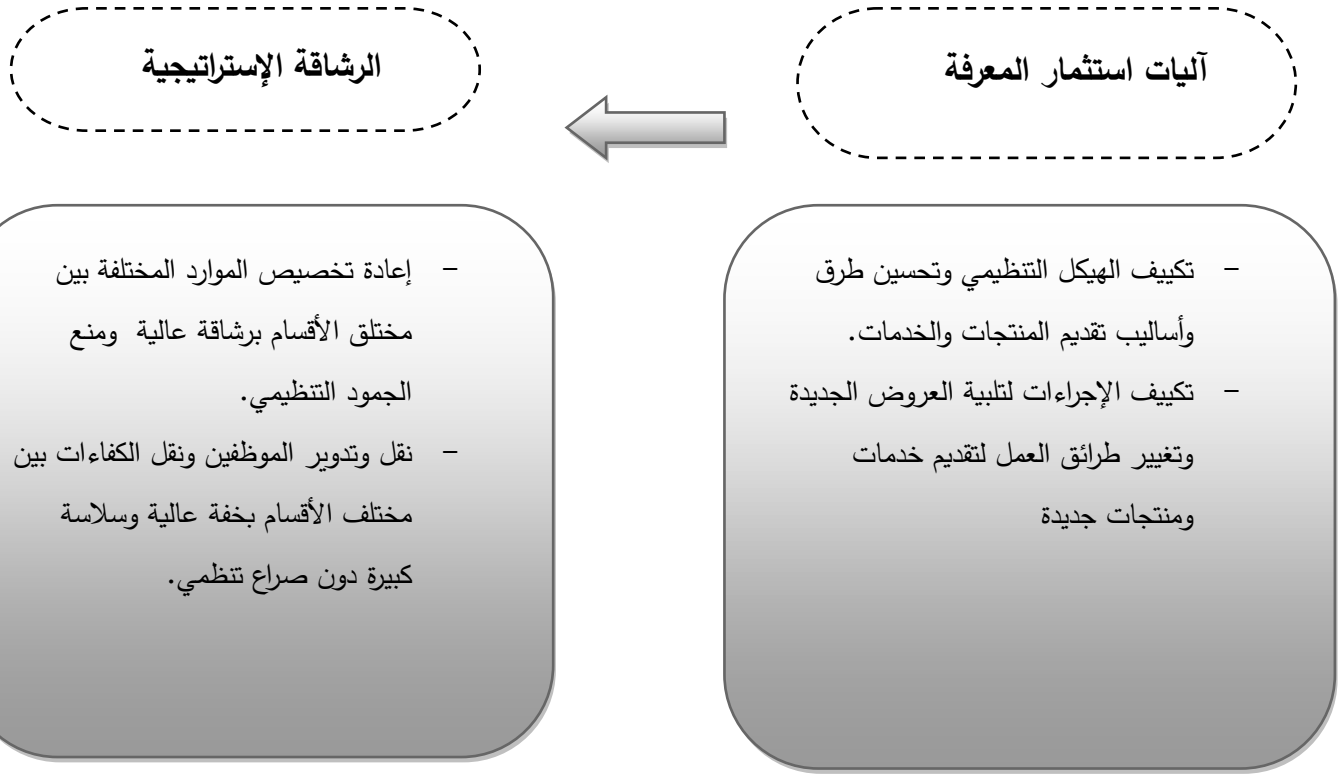
المطلب الرابع: دور آليات استثمار المعرفة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية

آليات استثمار المعرفة لا تقل أهمية عن آليات تحديد المعرفة وامتصاصها؛ فتوفر الأفراد ذو معرفة عالية في المنظمة سينعكس على قدرتهم على الإبداع، وامتلاكهم المزيد من الكفاءات من أجل توفير منتجات وخدمات محسنة، بالإضافة إلى تشخيص احتياجات العملاء، وهذا يمكن أن يخلق كفاءة جديدة

ليكون الموظفين أكثر مرونة من المنافسين. فمشاركة المعرفة واستثمارها يؤدي أيضا إلى تعزيز القدرات الأساسية للأفراد، وزيادة الأصول اللازمة لتحقيق الابتكار والإبداع وتحقيق الرشاقة الإستراتيجية.

(A. Khaddama, 2020, p. 2296) وتم تلخيص ذلك في الشكل رقم (2-14)

شكل رقم(2-14): يبين دور آليات استثمار المعرفة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المراجع السابقة

المبحث الخامس: الرشاقة الإستراتيجية وجائحة كورونا (أزمة كوفيد 19)

تم التطرق من خلال هذا المبحث لتعريف جائحة كوفيد 19 والتعرض أيضا لدور الرشاقة الإستراتيجية كأسلوب إستراتيجيي حديث في إدارة هذه الأزمة، وأيضا التطرق لأهم الإستراتيجيات الرشيقة التي تم اعتمادها، وفي الأخير تم استنتاج أهم الدروس المستفادة منها.

المطلب الأول: تعريف جائحة كورونا (أزمة كوفيد 19)

أعلنت منظمة الصحة العالمية في مارس 2020 أنها صنفت فيروس كورونا (كوفيد 19) كجائحة، ويرى العديد من الباحثين أن أزمة فيروس كورونا المستجد من الأزمات الشديدة باعتبارها حدثا صادما شكل ضغطا كبيرا على صانعي القرار في مختلف بلدان العالم، وذلك بسبب ضخامته وخطورته، وسرعة

انتشاره مما استلزم توفير آليات ووسائل علمية للحد من استفحاله أو التقليل من انتشاره. وقد ارتكب صانعو القرار أخطاء فادحة على المستوى العالمي؛ من خلال التقليل من أهمية الحدث على الرغم من انبعاث مؤشرات خطورته من طرف بلد موطنه الصين، ونتج عن هذه الأخطاء أثر بالغ نتيجة الفهم الخاطئ وضعف التعامل مع أحداثه، مما أدى إلى تحوله لكارثة عالمية بسبب ما خلفه من أضرار سواء بشرية، أو مادية عصفت بالنظم الصحية والاقتصادية، وخلفت آثارا نفسية واجتماعية بالغة. (خرخاش، 2020، صفحة 540)

المطلب الثاني: الرشاقة الإستراتيجية واستفحال أزمة كوفيد19

لم تكن الرشاقة الإستراتيجية كنموذج أعمال استراتيجي محل اهتمام وحديث قبل 2020 من قبل المنظمات والقيادات، ولكن مع بدء سنة 2020 واستفحال جائحة"COVID 19" كان الاعتراف بكفاءة هذا النموذج من قبل المنظمات التي فكرت في هذا النهج على الأقل. والمؤسسات التي طبقت هذا النموذج لإدارة الأزمة استطاعت النجاة من خلال مجموعة من الاستراتيجيات الرشيقة، وابتكار طرق وأساليب استطاعت من خلالها العبور بسلام، وحتى استطاعت بعض المنظمات استغلال هذه الأزمة وتحويلها لفرصة إستراتيجية، فكانت الرشاقة الإستراتيجية سبب من أسباب نجاح أو فشل المنظمات خلال أزمة ."COVID 19، وهذا ما تم تأكيده من طرف الخبراء.

قامت المنظمات العالمية باتخاذ إجراءات سريعة واستباقية لمواجهة التحديات الجديدة في ظل تفشي جائحة كورونا، والتي مست جميع المجالات دون استثناء، حيث قامت بوضع خطط ودراسة البدائل واختبارها، ثم محاولة التكيف مع الوضع الجديد والأزمة المستمرة لـ"COVID 19" ومحاولة التغلب على تداعياتها. حيث جاءت هذه الأزمة كإثبات لعدم نجاح الأساليب الإدارية القديمة، وأكدت على أن أحسن خطة للمنظمة هي أن تبقى دائما متيقظة ومستعدة للأزمات المحتملة، وأن تتحلى بالحيوية الدائمة والتنافسية العالية، والصمود ثم الرشاقة والمزيد من الرشاقة، فالفرص دائما تكون وسط الأزمات. (طه، 2020)

خبراء إستراتيجيون وقادة إداريون يؤكدون أن أقوى حالات الصمود والتطور كانت من الشركات والمؤسسات الرشيقة التي كثفت وطورت من عملياتها، وأسست لها وضعا طبيعيا جديدا؛ واستخدمت التغير الذي أحدثته أزمة "COVID 19" كفرصة للتعلم، والتحول وإعادة تعديل إستراتيجياتها، وخططها وأساليبها الإدارية. (العلي، 2020)

المطلب الثالث: الاستراتيجيات الرشيقة التي تم اعتمادها لإدارة أزمة كوفيد 19

✓ **الطريقة الكلاسيكية:** لجأت بعض الشركات إلى الطريقة التقليدية التي تقوم على بدائل روتينية تشمل السيطرة على التكاليف وترشيد النفقات، وتسريح العمالة، والتقدم لطلب دعم حكومي للحد وتعويض الخسائر. وهذا ما عملت به بعض المؤسسات الجزائرية إن لم نقل معظمها. (علي، 2020)

لكن من جانب أخر اتبعت المؤسسات العالمية نهجا أخر حيث اعتمدت على إستراتيجيات رشيقة، ومبتكرة تقوم على استغلال الفرص وتحويل مخاطرها إلى مكاسب لتعظيم الأرباح، والحفاظ على سلامة العاملين فيها والزبائن في نفس الوقت نذكر منها: (علي، 2020)

✓ **تشكيل فريق إدارة الأزمة:** أدخلت بعض المؤسسات تعديلات على أسلوب إدارتها بانتهاج نظام يعتمد على المشاركة وبعيد كل البعد على المركزية، يرتكز بالدرجة الأولى على التفويض والمشاركة، ليزود المنظمة بالقدرة الكافية على استيعاب التغيرات الاستثنائية، وذلك بالاعتماد على فرق موجهة لإدارة الأزمة من خلال المشاركة في المعلومات بين الإدارة العليا والعمال في المستوى التشغيلي، لتكون لهم رؤية واحدة، واضحة، واقعية تتماشى مع مخلفات الأزمة. وقدمت شركة Huazhu الصينية المتخصصة في خدمة الفنادق آنذاك نموذجا فعالا لتشكيل فرق عمل تعمل جماعيا ويوميا، لمراجعة الإجراءات وتقديم نصائح صادرة عن الإدارة العليا، كما اتبعت منصة لتبادل ونقل المعلومات داخليا عن طريق تطبيق يسمي Huatong لضمان الاتصال السهل والسريع.

✓ **التحول إلى التجارة الإلكترونية:** تحولت العديد من الشركات إلى التسويق عبر الإنترنت للتعامل اليومي مع عملاءها، وهذا لتفادي التواجد في مقرات العمل والذي كان غير ممكن في ذلك الوقت، حيث نجحت هذه الإستراتيجية في حماية عدة شركات من الإفلاس إثر إغلاق محلاتها من بينها شركة التجميل الصينية Lin Qingxuan ، حيث تراجعت مبيعاتها بنسبة 90% في بداية انتشار جائحة كوفيد 19. دفع هذا الوضع الشركة إلى الاستعانة بخبراء تجميل مؤثرين على شبكة الإنترنت لتسويق منتجاتها من خلال منصة "We Chat" ما ساهم في تطور مبيعاتها بنسبة 40% في شهر فيفري لسنة 2020.

✓ **توظيف الإمكانيات لتقديم منتجات أخرى:** توجهت بعض الشركات إلى إنتاج المنتجات الطبية وهذا لتلبية الطلب المتزايد خلال فترة الأزمة. وهذا ما قامت به شركة العالمية Apple من خلال توظيف فرق التصميم والهندسة والتعبئة والتغليف في إنتاج أقنعة طبية، وقامت بتوزيعها عبر خطوط الشحن.

✓ **تبادل العمالة والاقتصاد بالمشاركة:** قامت العديد من الشركات بسؤال نفسها لماذا لا يتم استغلال العمالة التي فقدت مصدر دخلها خلال الأزمة ؟، والحل كان تبادل العمالة مع المؤسسات التي حظيت بطلب استثنائي بفعل فيروس "COVID 19"، وهو الأمر الذي إتبعته سلسلة مطاعم Mc Donald's في ألمانيا. فيما قامت شركة Amazone بعقد شراكة مع شركة Lyft draver المتخصصة في نقل الركاب حتى تستعين بسائقي الشركة للعمل في المستودعات أو توصيل الطلبات.

✓ **خلق مصادر بديلة للإيرادات:** عملت بعض الشركات على تعديل إستراتيجيتها لخلق مصادر ربحية بديلة، أبرز مثال على هذه الإستراتيجية نجد شركة الطيران الماليزية التي أطلقت بطاقة غير محدودة تسمح بالسفر عبر بلدان معينة لمدة عام بسعر منخفض بلغ (حوالي 113 دولارا).

المطلب الرابع: الدروس المستفادة للمؤسسات الجزائرية من تجارب المؤسسات العالمية

من خلال ما تم التطرق إليه يمكن القول أن على المؤسسات الجزائرية أخذ دروس من تجارب المؤسسات العالمية، والاستفادة منها خلال أزمة "COVID 19 " وكيف تعاملت جل هذه المنظمات مع مخلفات الأزمة:

– يجب على المؤسسات الوطنية اليوم التحلي بالرشاقة والدافع لإعادة التفكير باستمرار، وإعادة التفاعل ووضع استراتيجيات مخصصة للتحديث والابتكار والاستجابة السريعة للعملاء، من خلال دراسة توقعاتهم والتغير في طلباتهم؛

– التعديل المستمر في إستراتيجيته المنظمة دون الخوف من التهديدات البيئية فالفهم الخاطئ، وضعف التعامل مع الأحداث له الأثر البالغ في إدارة الأزمة،

– التمتع بالرشاقة الإستراتيجية من طرف صانعي القرار، والتعامل مع الأزمات والتهديدات كفرصة عليهم استغلالها، وجعلها في صالحهم ومكسب لهم. وعدم التركيز على التخفيف وتجنب التهديدات والتقليل من شدة الأزمات.

– الاعتماد على الموارد البشرية الرشيقة التي تتمتع بالابتكار، والإبداع والاعتراف بالتغيير؛

– تقوية الاتصال داخل المنظمة، والاعتماد على تبادل الأفكار والاقتراحات والمشاركة في اتخاذ القرارات الجريئة؛

– الاستعداد الدائم للتغيير المسبق، والتنبؤ وتحديد اتجاهات الحركة البديلة وتعلم وضع السيناريوهات الممكنة لتطور الأحداث، ثم عملية اتخاذ القرارات للسيطرة على التهديد أو الأزمة.

في الأخير يمكن القول أن البيئة اليوم تتعرض إلى عدة أزمات وتهديدات قد تكون مؤقتة يمكن التحكم فيها دون خسائر وأضرار، وأخرى تكون درجة خطورتها عالية وانعكاسها على المنظمة قوية، فعلى المؤسسات الوطنية التحلي بالرشاقة أمام الاضطرابات البيئية التي قد تتجاوز في بعض الأحيان سرعة تكيف المؤسسات معها.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى الأسس النظرية للرشاقة الإستراتيجية، حيث تم التوصل لوجود اختلاف في وجهات النظر بالنسبة لمفهوم الرشاقة الإستراتيجية، وهذا راجع للترجمة من الإنجليزية للعربية عند بعض الباحثين، وتوافق وتكامل عند البعض الأخر فالرشاقة الإستراتيجية تعتبر نظام متكامل يلزمه تعاون، وسرعة تعلم ومرونة، وانسجام بين كافة المستويات وفق ستة أبعاد (الحساسية الإستراتيجية الالتزام الجماعي والمسؤولية المشتركة، وسيولة الموارد، وضوح الرؤية، سرعة الاستجابة، المقدرات الجوهرية والتكنولوجية) وفي الأخير تم التطرق إلى العلاقة النظرية بين التعلم التنظيمي والرشاقة الإستراتيجية، من خلال مجموعة من النماذج النظرية والدراسات السابقة.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لدور التعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية

تمهيد

بعد ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، وتدعيما لما سبق، وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم إسقاط ما جاء في الفصلين النظريين على إحدى المؤسسات التي تنتمي لقطاع الأدوية، وهي المجمع الصناعي صيدال، ووقع الاختيار على هذا القطاع لإنجاز الدراسة الميدانية كونه من القطاعات الإستراتيجية، والسباقة في الاعتماد على المعارف، والتعلم التنظيمي، وتركيزه على البحث والتجديد المستمر، ونظم المعلومات المتطورة بالمجمع، ولتوفره على متطلبات المرونة التي تنعكس نتائجها في قدرة المؤسسة على التحرك بمرونة عالية، خاصة وأن المؤسسة تنشط في بيئة محفوفة بالمخاطر والمنافسة الشديدة، إلى جانب مختلف تسهيلات الاستثمار التي تم منحها من طرف الدولة للأجانب بهدف تحفيز الاستثمار الأجنبي، كما يجب الإشارة أن المجمع يمتلك تجربة طويلة تفوق 40 سنة في مجال الإنتاج الصيدلاني، وتزويد السوق بمنتجات لها خصائص فريدة، ومتميزة، وبقواعد جد دقيقة بتركيزه بصفة كبيرة على إنشاء الشراكة مع المخابر الأجنبية المسئولة عن نقل المعارف، والتكنولوجيا والأساليب المتطورة في الإدارة، وأثبت المجمع الصناعي رشاقته خلال جائحة كورونا (كوفيد19) من خلال خطوات تم اتخاذها للتصدي للأزمة العالمية.

ولاختبار الفرضيات وإجراء الاختبارات الإحصائية تم استخدام تقنية الاستبيان للحصول على المعلومات الضرورية، كما تم أيضا إتباع تقنية المقابلة مع عدد من المسؤولين لتدعيم أسئلة الاستبيان. إذ تم تناول في هذا الفصل أربعة مباحث وهي كالتالي:

- ✓ **المبحث الأول: نظرة عامة حول مجمع صيدال؛**
- ✓ **المبحث الثاني: نظرة حول بعض الجوانب التنظيمية والإستراتيجية المتعلقة بمجمع صيدال؛**
- ✓ **المبحث الثالث: تناول خصائص عينة الدراسة وأدوات تحليل البيانات؛**
- ✓ **المبحث الرابع: تم التعرض فيه إلى تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات الأساسية للانحدار.**

المبحث الأول: نظرة عامة حول مجمع صيدال

يعتبر مجمع صيدال من أهم الأقطاب الصناعية، والمؤسسات العمومية التي يعتمد عليها الاقتصاد الجزائري في مجال الصناعة الصيدلانية، فهو نموذج ناجح لمستقبل الصناعة الصيدلانية، حيث تم تقديمه من خلال هذا المبحث بالتطرق إلى أهدافه الأساسية والهيكل التنظيمي فيه، بالإضافة إلى شرح أهم الشراكات التي قام بإبرامها مع مختلف المخابر الأجنبية.

المطلب الأول: تقديم مجمع صيدال

تم من خلال هذا المطلب التطرق لمفهوم الصناعة الصيدلانية وتعريف مجمع صيدال

الفرع الأول: مفهوم الصناعة الصيدلانية

تعتبر الصناعات الصيدلانية من الصناعات الحيوية وذات البعد الإستراتيجي، إذ تظم مجموعة من الوظائف والمتعاملين التي تربطهم علاقة تكامل بين بعضهم البعض، يتمحور هدفها إلى الوصول لوفرة في الأدوية الأزمة للطب البشري، والحيواني، وبجودة عالية. حيث تساهم الصناعة الصيدلانية المتمثلة في الشركات الصيدلانية، والهيئات الحكومية في البحث والتطوير والتسويق وفق خصائص دقيقة. (حديدي و الدين، 2023، الصفحات 49-50)

تتميز السوق الجزائرية المحلية بالمواد الصيدلانية الجنيسة، فالدواء الجنيس هو النسخة المقلدة بمواصفات مطابقة تماما للدواء الأصلي بنفس الجودة، ويخضع للرقابة نفسها، ويختلف عن الأدوية الأصلية في الجودة وتكلفته المنخفضة أيضا. (حديدي و الدين، 2023، صفحة 51).

يمكن اعتبار هذا القطاع من أهم القطاعات التي يعول عليها في الإنعاش الاقتصادي بمواد صيدلانية جنيسة 80% و20% أصلية، وهي تغطي بنسبة كبيرة من الاحتياجات السوق المحلي، وهذا ما يساهم في التقليل من فاتورة الاستيراد، أما 20% هي أصلية توفيرها يكون صعب لأنها مبتكرة (حديدي و الدين، 2023، صفحة 55).

الفرع الثاني: تعريف مجمع صيدال

يعد مجمع صيدال شركة ذات أسهم أنشئت بالتحديد في سنة 1982 عقب إعادة هيكلة الصيدلة المركزية الجزائرية، وفي سنة 1997 سمح لها بالمشاركة في كل عملية تجارية وصناعية. (شايب و بلحسن، 2022، صفحة 443).

يقع المقر الرئيسي للمجمع في الدار البيضاء بالجزائر، برأسمال يقدر ب 2500000000 دج بنسبة 80% ملك للدولة، والباقي تم طرحه للبورصة سنة 1999 لمؤسسات مستثمرة خاصة وأشخاص طبيعيين.

وتعتبر أيضا من بين أول المؤسسات التي دخلت للبورصة. (فلاق و يوسف، 2019، صفحة 282)، كما قام المجمع بإعادة الهيكلة والذي نتج عنها تحويل شركة صيدال إلى مجمع يضم فروع: فرمال، أنتبيوتيكال، وبيوتيك. (شايب و بلحسن، 2022، صفحة 442)، كما يتكون المجمع من عدة مديريات مركزية، إضافة إلى مركز البحث والتطوير، وثلاث وحدات توزيع، ومديرية التسويق والإعلام الطبي. (جعيل و كيلاني، 2017، صفحة 369)

أما فيما يخص العينة محل الدراسة، والتي تمثلت في مجمع صيدال فرع قسنطينة 1 يختص في إنتاج الأشكال السائلة من الشراب والمحاليل بقدرة إنتاجية تصل إلى 5 مليون وحدة بيع، أما قسنطينة 2 فهو مخصص لإنتاج الأنسولين للاستعمال البشري، وهو مجهز بعتاد صناعي متطور يشغله عدد من العمال المؤهلين. حيث ينتج ثلاث أصناف من الأنسولين هي الأنسولين السريع، الأنسولين المركب مزيج 25، والأنسولين الأساسي/ القاعدي على شكل قارورات حقن. (عيشوش ع.، 2018، صفحة 233)

المطلب الثاني: أسباب اختيار مجمع صيدال

وتم اختيار مجمع صيدال لإجراء الدراسة الميدانية لعدة أسباب:

- ✓ أثبت المجمع صيدال أنه مثال ناجح وطنيا باعتباره المؤسسة العمومية الوحيدة في مجال سوق الأدوية؛
- ✓ يحتل مجمع صيدال موقع استراتيجي وحساس على المستوى المحلي؛
- ✓ يمتلك المجمع أدوات المرونة الإستراتيجية من خلال القيام بعدة إجراءات كإعادة الهيكلة التي تمت بالمجمع سنة 2014 والتي كانت أكبر دليل على مرونة المجمع في سرعة تلبية التغيرات البيئية؛
- ✓ شاقة المجمع الصناعي صيدال استراتيجيا في سرعة استباق التحركات البيئية وأبرز دليل على ذلك جائحة (كوفيد19)، والتي تعتبر نموذج بارز على رشاقة مجمع صيدال من خلال كل الإجراءات التي تم اتخاذها من طرف صناع القرار للتقليل من أضرار هذه الأزمة، والمساهمة في مواجهة هذه الجائحة التي مست العالم ككل والتي أثبتت بأن كل أساليب الإدارة السابقة فاشلة؛
- ✓ امتلاك المجمع لمخابر البحث والتطوير، والتي يتم الاستثمار فيها باستمرار لتزويد المجمع بمختلف المعارف الجديدة والمتطورة، والحرص على التعلم المستمر على مستوى جميع الفروع كما يتميز المجمع بالتدريب المستمر أثناء العمل وخارجه؛

- ✓ اعتماد المجمع الصناعي صيدال على إستراتيجية عقد الشراكات مع مخابر أجنبية كالفرنسية، الروسية، الصينية، السعودية ... الخ. وهذا ما مكنه من الاستفادة من نقل المعارف والخبرات الحديثة والمتطورة، والتكنولوجيا المتطورة؛
- ✓ الاستثمار الكبير في وضيفة البحث والتطوير، والذي يعكس قدرة المؤسسة على التحرك برشاقة لاستباق التغيرات وتحويل التهديدات إلى فرص حقيقية.

المطلب الثالث: التغيرات الكبرى في مجمع صيدال

وفقا لمجموعة من الإصلاحات الاقتصادية التي مر بها المجمع نذكر ما يلي: (بن غزال، 2020، الصفحات 162-164)

- ✓ سنة 1982: بعد إعادة هيكلة الصيدلة الجزائرية المركزية تم إنشاء صيدال، وتم نقل مصانع الحراش والدار البيضاء، جسر قسنطينة، كما حول إليها مركب المضادات الحيوية في مدينة المدية سنة 1988؛
- ✓ خلال سنة 1989: تبعا لمجموعة من الإصلاحات الاقتصادية التي تم تطبيقها تحولت مؤسسة صيدال إلى مؤسسة اقتصادية لها استقلاليتها التامة بالتسيير؛
- ✓ سنة 1993: تم السماح لها بالمشاركة في كل عملية ذات طابع صناعي، وتجاري من خلال إنشاء مؤسسات وفروع جديدة تابعة لها؛
- ✓ في سنة 1997: تم إعادة هيكلة مؤسسة صيدال ونتج عن هذه العملية تحويلها إلى مجمع صناعي يضم 3 فروع: فارمال، أنتيبيوتيكال، وبيوتيك. (بن غزال، 2020، صفحة 162).
- ✓ سنة 1998: كان الهدف الاجتماعي الذي تم التركيز عليه التوجه إلى البحث في مجال الطب الإنساني والبيطري؛
- ✓ في مارس1999: تم طرح أسهم مجمع صيدال للبيع في بورصة الجزائر وتم تسعيرها ب 800 دج؛ في سنة 2002: تم فتح وحدة إنتاج في ولاية باتنة مختصة في صنع التحاميل، وهي تابعة لفرع BIOTIC؛
- ✓ سنة 2003: فاز المجمع بالمرتبة الأولى وطنيا بجائزة الجودة في اليوم العالمي للجودة الذي تم تنظيمه من طرف وزارة الصحة، وتحصل فيه المجمع على شهادة الإيزو؛
- ✓ 16 أفريل 2005: تم فتح وحدة الأنسولين التابعة لفرع FARMAL على يد رئيس الجمهورية؛
- ✓ 12 مارس 2009: تم الرفع من حصة رأسمال مجمع صيدال في سوميدال إلى حدود 59%؛

- ✓ في سنة 2010: تم شراء 20% من رأس مال شركة إيبيرال، كما تم الرفع من حصتها في رأس مال الشركة تافكو من 38.78% إلى 44.51%(بن غزال، 2020، صفحة 163)؛
- ✓ في سنة 2011: قام المجمع الصناعي صيدال برفع حصته في رأسمال إيبيرال إلى 60%؛
- ✓ في جانفي 2014: قام المجمع بإدماج فروعه بطريقة الامتصاص؛ (أنتيبيوتيكال، فارمال، وبيوتيك)؛ (بن غزال، 2020، صفحة 164)
- ✓ خلال سنة 2015: إنشاء مركز التكافؤ الحيوي الموجود على مستوى حسين داي؛
- ✓ خلال سنة 2017: إنشاء وحدات إنتاجية جديدة والتصدير نحو إفريقيا خلال 2017؛
- ✓ سنة 2020: تم التوقيع على مذكرة تفاهم للشراكة والتعاون بين مجمع صيدال والشركة الكورية الإندونيسية (CKD OHO PHAMA) في مجال تصنيع الأدوية المضادة للسرطان، وفي نفس السنة شرعت وحدة قسنطينة ولأول مرة بإنتاج المعقمات الكحولية، وبمواصفات مطابقة للمعايير العالمية ويقدره إنتاجية تصل إلى 20 ألف قارورة معقم أسبوعيا؛
- ✓ سنة 2021: تم إنتاج اللقاح المضاد لكوفيد 19؛ (بوديب، 2021-2022، صفحة 176)
- ✓ 2022: تم الرفع من إنتاج المجمع للأدوية التي تقلل من فيروس كورونا؛ (وكالة الانباء الجزائرية، 2022).
- ✓ خلال سنة 2023: أنتج المجمع ما لا يقل عن 130 مليون وحدة بيع في سنة 2023، مقابل حوالي 107 مليون وحدة في 2022، مضيفا أن عدد الأدوية المنتجة بلغ 160 منتجا منها 80 منتج كان غير متوفر، وأكد أن هذا العدد سيبلغ حوالي 300 منتج في 2024 مع ما لا يقل عن 30 دواء جديدا مخصصا لأمراض القلب والأوعية الدموية، ليصل العدد إلى 37 منتج وطني، وفيما يتعلق بمستقبل تطوير المجمع في 2024، تم التصريح أيضا أن صيدال تعتزم إطلاق إنتاج المواد الأولية لاسيما تلك المستخدمة في إنتاج الأنسولين، والمضادات الحيوية وأدوية الأورام. (radio algerie, 2023).

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.

يتكون مجمع صيدال من عدة مديريات، ومصانع إنتاج، ومراكز توزيع، بالإضافة إلى فروع تتوزع على مختلف التراب الوطني. تم إيجازها في هذا المطلب: (بن غزال، 2020، الصفحات 166-169)

الفرع الأول: المديرية العامة

تعتبر همزة وصل بين مختلف المصالح، يترأسها مسؤول عن إدارة المجمع ومع التنسيق مع كامل المديريات المركزية والمتمثلة في ما يلي:

1. مديرية التدقيق الداخلي: تتمثل أهم مهامها في فحص الحسابات ومراقبة التسيير.
2. مديرية إدارة البرامج: والمسئولة عن إعداد الدفاتر وشروط المشاريع الجديدة ووضع خطط لتأهيل الوحدات القائمة.
3. مديرية الإستراتيجية والتنظيم: والتي توم بإعداد دراسات مرتبطة بالأهداف الإستراتيجية الموضوعة.
4. مديرية التسويق والمبيعات: والمسئولة عن بحوث التسويق للوصول إلى زبائن مجموعة صيدال والعمل على تحسين صورتها والرفع من حصتها السوقية وإدخال تعديلات على تشكيلة المنتجات.
5. مركز البحث والتطوير: مهمته الأساسية تكمن في التحسين والتطوير المستمر في المنتجات الجنيسة وتدعيم المساعدة التقنية لكل الوحدات وفروع المجمع وتطوير المستمر للكفاءات والحرص الدائم على التيقظ التكنولوجي والاستراتيجي.
6. مركز تكافؤ الحيوي: تم استحداثه بالشراكة مع مخبر أردني والذي يحقق كل شروط الصناعة الصيدلانية.
7. مديرية المشتريات: تعمل على الحصول على كل المواد والمستلزمات الإنتاج واحتياجات جميع الوحدات.
8. مديرية ضمان الجودة: ترتبط بمركز البحث والتطوير وتركز على التحسين والتطوير لتحقيق النوعية المطلوبة.
9. مديرية الشؤون الصيدلانية: تربط بين المجمع ووزارة الصحة وإصلاح المستشفيات تقوم بإعداد ملفات الدواء والمراقبة الدورية لها.
10. مديرية أنظمة الإعلام: تكون بمثابة همزة وصل بين وحدات المجمع بالتكنولوجيا الحديثة للاتصال من إنترنت، إنترانت، للوصول للمعلومة بطريقة سلسة.
11. مديرية المالية والمحاسبة: تهتم بوضع الإستراتيجية المالية للمجمع وكل عمليات التمويل وعمليات البورصة.
12. مديرية الاتصال: تهتم بإعداد مجلة المجمع والنشرات الداخلية.
13. مديرية العمليات: مهمتها الأساسية الربط والتنسيق بين مختلف الفروع كما أنها معنية بسلاسل الإمداد لغاية تسليمها للجهة المعنية.
14. مديرية التنمية الصناعية: أولوياتها هي كل العمليات التي لها علاقة في مجال الصناعة والتجديد في أساليب الإنتاج، والاعتماد على التطور التكنولوجي.

15. مديرية المستخدمين: تهتم بإدارة شؤون الموظفين، وتزويد المجمع بالكفاءات العالية.
16. مديرية التكوين: تحدد برامج التكوين والتحسين لمستخدمي صيدال.
17. مديرية الشؤون القانونية: تقوم بالدراسات القانونية، ومتابعة النزاعات التي تكون فيها مجمع صيدال طرف فيها، كما تتابع عقود الشركة التي يتم إبرامها.

الفرع الثاني: مصانع الإنتاج

للمجمع الصناعي صيدال 9 مصانع تقوم بإنتاج تشكيلة كبيرة من الأدوية بإشكال مختلفة(أقراص، محلول، شراب، ومراهم) موزعة على 6 ولايات (العاصمة، المدية، عنابة، باتنة، تيبازة، قسنطينة) بقدرة إنتاجية تصل إلى 140 مليون وحدة سنويا.

1. مصنع المدية: متخصص في إنتاج المضادات الحيوية البينيسلية وغير البينيسيلية، كما يحتوي على وحدتين خاصتين (بالتركيب الجزئي) لإنتاج أدوية يتم تناولها عن طريق الفم والحقن.
2. مصنع الدار البيضاء: ينتج تشكيلة من الأدوية واسعة في مختلف الأشكال(شراب، محلول، مرهم، أقراص).
3. مصنع جسر قسنطينة: يضم قسمين منفصلين واحد لصناعة الأدوية بمختلف الأشكال (تحاميل، أقراص) والأخر مزود بتكنولوجيا حديثة متخصصة في إنتاج التحاليل المكثفة(أكياس، زجاجات) كما يحتوي المصنع على مخبر مراقبة الجودة.
4. مصنع الحراش: يحتوي على 4 ورشات : ورشة الشراب(sir، ورشة المحاليل، ورشة الأقراص والورشة الرابعة متخصصة في المراهم.
5. مصنع قسنطينة: يقع بقسنطينة بالمنطقة الشرقية يتوفر على ورشتين متخصصة في إنتاج الشراب.
6. مصنع قسنطينة الخاص بالأنسولين: متخصص في إنتاج الأنسولين البشرية من 3 أنواع سريع وبطيء والوسيط على شكل قارورات.
7. مصنع عنابة: يختص في إنتاج الأشكال الصلبة من الكبسولات.
8. مصنع باتنة: ينتج التحاميل بطاقة إنتاجية تقدر ب 3 ملاين وحدة بيع سنويا.
9. مصنع شرشال: يعتبر الوحيد عبر الوطن في إنتاج مركز غسيل الكلى مجهز بمخبر مرابة الجودة مكلف بالمراقبة المادية والتقنية والميكروبيولوجية واقتصاديات الدواء السمية.

الفرع الثالث: مراكز التوزيع

مهمتها الأساسية التوصيل إلى كافة التراب الوطني عبر قنوات التوزيع تتمثل في:

1. مركز التوزيع وسط: تأسيس عام 1966 وكان الوحيد آنذاك الذي يون بمهمة التوزيع، تسويق، كافة منتجات صيدال انطلاقا من نطة بيع واحدة.
2. مركز توزيع شرق: تم تأسيسه عام1999 في ولاية باتنة يزمن هذا المركز تسويق منتجات صيدال في المنطقة الشرقية.
3. مركز التوزيع غرب: تأسس عام 2000 لضمان أفضل وأحسن توزيع للمناط الغربية.
4. مركز توزيع جديد بالبليدة: والذي قام بأول نشاط له 2017 في شهر أفريل تم نقل هذا المركز من الحراش إلى البليدة، بهدف تهيئة وادي الحراش وبناء مسجد الجزائر الأعظم.

الفرع الرابع: الفروع

1. سوميدال: يقع بواد السمار تحديدا بالمنطقة الصناعية وهو ناتج عن شراكة المجمع الصناعي صيدال ب 59 بالمائة والمجمع الصيدلاني الأوروبي ب 36.45% بالمائة وفيناليب ب 4.55%، يظم ثلاثة أقسام: قسم إنتاج المنتجات الهرمونية، قسم لصناعة السوائل، قسم لصناعة أشكال الجرعات الأصلية.
2. إيبرال: هي شركة ذات أسهم ناتجة عن شراكة بين القطاعين العام والخاص بين مجموعة صيدال ب 40% وجلفار(الإمارات العربية المتحدة ب 40%) والشركة الوطنية فلاش المتخصصة في الصناعة الغذائية ب 20% تتمثل أهم مسؤولياتها في إنشاء واستغلال مشروع صناعي لإنتاج المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستخدام في الطب البشري لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكرها فيما يلي:

- ✓ صناعة الأدوية الجنيسة (حقن، أشكال جافة)؛
- ✓ تغليف الأدوية(أشكال الصلبة)؛
- ✓ توفير خدمة التعليب ومراقبة الجودة لإرضاء المنتجين.

المطلب الخامس: مهام وأهداف المجمع الصناعي صيدال

من خلال هذا المطلب تم تحديد المهام الرئيسية المخططة وأهم الأهداف المخططة من طرف المجمع.

الفرع الأول: مهام المجمع الصناعي صيدال

للمجمع عدة مهام أساسية أبرزها هي: (بن غزال، 2020، صفحة 164)

- ✓ توفير الأدوية المختلفة والمتنوعة بجودة عالية بأسعار تكون في متناول شرائح المجتمع؛
- ✓ إنتاج الأدوية والمواد الأولية لإنتاج المواد الصيدلانية؛
- ✓ إنتاج الأدوية والمواد الأولية لإنتاج المواد الصيدلانية؛
- ✓ استيراد وتصدير المواد الصيدلانية نصف المصنعة والتامة الصنع؛

- ✓ التحسين المستمر في مجال سوق الأدوية؛
- ✓ القيام بتسويق المنتجات الدوائية محليا ودوليا؛
- ✓ تلبية الاحتياجات المحلية من الأدوية؛
- ✓ تسيير المحفظة المالية للمجمع الصناعي صيدال؛
- ✓ اعتماد إستراتيجية المراقبة المستمرة لجميع الفروع وتحقيق التكيف المستمر بينهم؛
- ✓ الاستثمار في البحث والتطوير لإنتاج المنتجات الجديدة وتسويقها.

الفرع الثاني: أهداف مجمع صيدال

يسعى المجمع الصناعي صيدال إلى مجموعة من الأهداف والطموحات تم ذكرها كما يلي: (فلاق و يوسف، 2019، صفحة 283)

- ✓ تحسين مكانته الرائدة في إنتاج الأدوية الجنيسة؛
- ✓ التعزيز والرفع من مردودية المجمع لضمان الوفاء بالتزاماته تجاه المساهمين.
- ✓ الحفاظ على استقرار الكفاءات وتطويرها المستمر؛
- ✓ تطوير وتحسين وتوسيع الشراكة بغية الحصول على التكنولوجيا وتوسيع تشكيلة المنتجات المقدمة؛
- ✓ ترسيخ ثقافة مؤسسة تقوم على قيم ومبادئ مشتركة.

المبحث الثاني: الجوانب التنظيمية والإستراتيجية لمجمع صيدال

تم في هذا المبحث تناول أهم الجوانب التنظيمية والإستراتيجية من خلال التعرض للفرص والتهديدات الخاصة بالمجمع، بالإضافة إلى أهم الشراكات التي قام بها المجمع والتي تعتبر إستراتيجية في حد ذاتها، وفي الأخير سيتم عرض كل مظاهر التعلم التنظيمي والرشاقة الإستراتيجية بالمجمع.

المطلب الأول: الفرص والتهديدات في مجمع صيدال

والتي تم تناولها في ما يلي (بوزناق، 2019، صفحة 213)

الفرع الأول: الفرص المتاحة

- ✓ السوق الكبيرة الواعدة؛
- ✓ تزايد عدد الأطباء؛
- ✓ إمكانية الشراكة أكثر فأكثر؛
- ✓ الهوامش الربحية لصالح القطاع الصيدلاني.

كما يتبع المجمع عدة استراتيجيات مكنته من الحصول على عدة ميزات تنافسية ينافس بها في سوق المنتجات الصيدلانية نذكر منها:

- ✓ طرح الأدوية بأسعار جد تنافسية بإتباع إستراتيجية الضغط على التكاليف؛
- ✓ إتباع إستراتيجية التميز أيضا من خلال وضع الأدوية ذات جودة عالية؛
- ✓ التحسين المستمر للأدوية حسب متطلبات الزبائن.

الفرع الثاني: التهديدات المتواجدة

- ✓ ميلاد منافسة جديدة محلية واتساع حصصها؛
- ✓ تشجيع استيراد المواد الصيدلانية في شكلها النهائي؛
- ✓ انخفاض عدد الأدوية الجنيسة وعدم استفادة كل المواد المنتجة من طرف المجمع على الخصوص وباقي المتعاملين الخواص بصفة عامة من التسجيل في قائمة الأدوية الجنيسة مقارنة بالأدوية المستوردة وهو ما يعيق المنتج المصنع محليا؛
- ✓ انتقال عمال صيدال المكونين ذات الكفاءات العالية إلى شركات الخواص في الإنتاج الصيدلاني؛
- ✓ دخول شركات متعددة الجنسيات سوق الأدوية الجنيسة المنافسة؛
- ✓ الإستراتيجية الغير منظمة في المنافسة المحلية، بالتحديد في المدة التي لم يكن فيها تعويض الأدوية يخضع للسعر المرجعي بحيث كنا نجد نفس الدواء يباع بأسعار مختلفة.

المطلب الثاني: إستراتيجية الشراكة في مجمع صيدال

يسعى المجمع بصفة دائمة للتطوير التصنيع الدوائي حتى بلغ مكانة ريادية في هذا المجال وهذا ما نتج عنه وجود المجمع موقع أنضار المخابر العالمية والتي تهدف للاستثمار في الجزائر وطبقا لهذه الإستراتيجية التي اتبعها المجمع في تطبيق الشراكات الأجنبية التي هدفت إلى رفع الرصيد المعرفي والخبرات والمهارات المتطورة لدى جميع العاملين بالمجمع نذكرها في: (جعفر و مناصرية، 2019، الصفحات 59-60)

- ✓ **أكيما سيماكو- جي بي أم:** أدت هذه الشراكة المبرمة في 1999 بين صيدال وأكيما الهيئة العربية أسيماكو العربية السعودية وJPM الأردنية لإنشاء شركة طافكو لتصنيع وتسوي واستيراد المنتجات الصيدلانية من أجل انجاز مصنع متخصص في الأشكال الصلبة بمنطقة الرغاية، استأنفت الأشغال المنجزة في 2010 بعد انقطاع دام 9 سنوات وتم الاستلام المصنع سنة 2015.

- ✓ **جلفار الخليج للصناعات الدوائية:** مخبر إماراتي رائد في الصناعة الصيدلانية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، تعتبر جلفار محفظة متنوعة من الأدوية الجنيسة ذات الجودة تغطي أسام العلاج الرئيسية(الأمراض المعدية، أمراض الغدد، داء السكري، أمراض القلب، أمراض الجهاز الهضمي، أمراض الكلى والأمراض الجلدية. تم عقد الشراكة عن طريق مجموعة جلفار ورأس مال ايبيرال (فرع صيدال) الذي تمتلك وحدة الإنتاج منجزة جزئيا.
- ✓ **شراكة شمال إفريقيا القابظة:** وهي شركة كويتية للاستثمار في شمال إفريقيا في عدة قطاعات، كان الهدف من هذه الشراكة في إنشاء شركة جديدة بين صيدال، نورث أفريكا مايتفاكتورنج (أس أن أم) التي تكون مهمتها إنشاء وحدة متخصصة في تنمية، تصنيع، تسويق المنتجات المضادة للسرطان.
- ✓ **صيدال نوفونورديسك:** هي شركة رائدة في مجال الابتكار على المستوى العالمي لمرضى السكري تنشط من 90 عاما مقرها الدنمارك تسوق منتجاتها في 80 دولة مدرجة لدى بورصة كوبنهاكن تهدف من خلال شراكتها التكنولوجية والصناعية والتجارية سنة 2012 إلى إنتاج محل الأنسولين التابعة لمجموعة نوفونورديسك على مستوى مصنع قسنطينة لهذه الشراكة مضمونين يمثل الشق الأول في إنتاج الأنسولين في شكل قارورات بمصنع صيدال المتواجد في قسنطينة من خلال نظم عالم الجودة وفق لمعايير التصنيع في أوروبا أما الشق الثاني يتضمن إنتاج مجموعة كاملة من الأنسولين من خلال إنشاء مشروع غريتفلند المصنع الجديد يقع في قسنطينة أيضا.
- ✓ **فايرز:** تهدف هذه الشراكة إلى تصنيع وتغليف المنتجات الدوائية والكيماوية وهي رائدة عالميا في قطاعها متواجدة في 15 دولة.
- ✓ **صانوفي:** شركة فرنسية الأصل مرتبة 4 عالميا والأولى فرنسيا، إذ ركز هذا المجمع على القلب والأوعية والطب الداخلي واللقاحات، تم إنشاء الشراكة في 7 جويلية 1997 بين مجمع صيدال والمؤسسة الفرنسية صانوفي أفنتيس بإنشاء شركة وينثروب فارما صيدال W.P.S في سبتمبر 1999 تهدف هذه الشراكة المشتركة المملوكة من قبل مجموعة صيدال في إعداد، تصنيع، وتسويق المنتجات الطبية في الجزائر والموجهة للاستخدام البشري.

المطلب الثالث: مظاهر التعلم التنظيمي في مجمع صيدال

تم من خلال هذا المطلب عرض أهم مظاهر التعلم التنظيمي التي علمت عليها مؤسسة صيدال

الفرع الأول: تطوير العنصر البشري وتنميته في مجمع صيدال

نتج عن التطورات العلمية السريعة خاصة في مجال صناعة الأدوية ضرورة حتمية تقتضي تنمية العنصر البشري وتأهيله، وتكوين الأفراد العاملين للتكيف لمثل هكذا ظروف ومتغيرات، وبالتالي فان تكوين الموارد البشرية وتجديد معارفهم وتنمية قدراتهم يعد استثمارا له عوائد وبالتالي يجب على المجمع أن يولي الاهتمام الكبير لهذه العملية لتأهيل المورد البشري بهدف الرفع من مستوى أداءهم الوظيفي الذي يتم وضعه كل سنة والذي يظم قائمة الأفراد العاملين المعنيين بالتكوين والهيئات المعنية بتكوينهم أي تحديد الاحتياجات الناتجة عن التقييم وعن الأهداف التي حددتها إدارة المجمع، وقد تكون ناتجة عن المتغيرات والظروف البيئية المرتبطة بيئة المجمع، وبعدها يتم إعداد واختيار برامج تكوين ملائمة حسب نوعية وطبيعة التكوين. وفي سنة 2018 تم تحديد برامج تكوين ذات علاقة مباشرة بمجال نشاط المجمع وشملت المواضيع التالية: تقنيات الصيدلانية، عمليات الإنتاج، مجال الإدارة والتسيير، المالية والمحاسبة، نظم المعلومات، الأمن الصناعي والبيئة (بوزناق ح.، 2019-2020، الصفحات 246-247).

الفرع الثاني: وظيفة البحث والتطوير

يعتمد المجمع على هذه الوظيفة والتي جعلت منه منافس مرن وقوي وعززت قدرته على مواكبة التغيرات واحتياجات الزائن كمثال ذلك دواء (PARALGEN) عندما كان ينتج في شكل أكياس أو أقراص تم اكتشاف أن فئة الأطفال لا تستطيع بلع الأقراص فتم تحويله إلى شراب، فالقدرة على الابتكار من أهم القدرات لمواكبة التغيرات الغير المسبوقة وهذا ما يوجد لدى خبراء مجمع صيدال مثلما حدث في سنة 2007 بنجاح المجمع بإنتاج مصل (طامفلو) المضاد لداء أنفلونزا الطيور ما مكن مجمع صيدال من نيل جائزة أحسن مبدع للأدوية بعد انتخابها من طرف المنظمة العالمية للملكية الفكرية. بالإضافة إلى عمليات التطوير الداخلية والتي تنعكس على تطوير منتجاته من بينها (رومافيد) الذي يتم إنتاجه من طرف المجمع بكفاءة عالية حيث لا تلجأ إلى استيراده تماما كما يتميز المجمع بتكنولوجيا وتقنيات مخبريه وآلية مما يعطيه الصبغة العالمية (فرحات و خليفي، 2011، صفحة 161)

الفرع الثالث: الكفاءات والمهارات

يمتلك المجمع كفاءات ومهارات تتميز بالخبرة المتراكمة، والتي تظهر جليا من خلال العدد الكبير في المستخدمين إذ يفوق 3000 عامل مقسمين إلى 3 فئات: إطارات، تقنيين، وأعوان تقنية بالإضافة إلى

اهتمامه بتوفير ظروف العمل المناسبة وتحفيزهم مما يؤهله للحصول على ميزات تنافسية. (بوزناق ح.، 2019-2020، صفحة 262)

بالإضافة إلى حصول المجمع على مجموعة شهادات الجودة العالمية، فإنه يخضع إلى ما يسمى بالممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي التي يقصد بها إنتاج الأدوية وفقا للمعايير الصحية، والقانونية والرقابية الدولية، ويجب أن يكون العمال بقطاع الصناعة الدوائية مؤهلين، وعلى مستوى من التدريب والخبرة والكفاءة وهذا لحماية الدواء من أي تلوث. (بوزناق ح.، 2019-2020، صفحة 265)

ومن أهم ملامح التعلم التنظيمي في مؤسسة صيدال تكمن في:

- ✓ امتلاك المجمع لخبرات ومؤهلات متطورة وهائلة متمثلة في أطباء، صيادلة، بيولوجيين، عمال؛
- ✓ المخزون المعرفي الهائل الذي نتج عن الخبرات المتراكمة في المجمع الصناعي صيدال التي تفوق 40 عام في مجال الأدوية؛
- ✓ حصولها على شهادة الجودة العالمية مما يعكس جودة منتجاتها وقدرتها على المنافسة عالميا؛
- ✓ اعتماد برامج تدريب وتكوين يتم الاستفادة منها من جميع العمال داخل الوطن وخارجه؛
- ✓ امتلاك مجمع صيدال نظام حوافز للكفاءات لتشجيع العمال على التعلم المستمر؛
- ✓ امتلاك مجمع صيدال لوسائل إنتاج تكنولوجية حديثة ومتطورة، حيث وصلت تشكيلة منتجاتها لأكثر من 370 صنف دوائي تطرح 10 أدوية جديدة سنويا. (كيلاني، 2019، الصفحات 52-53)
- ✓ المخابر الحديثة والمهارات العالية في ميدان البحث؛
- ✓ اليد العاملة المؤهلة لتحقيق النوعية والجودة العالية؛
- ✓ توفر المجمع على وسائل لتدفق المعارف والمعلومات والمسئولة على نمو وتطور القدرات المعرفية لرصد المتغيرات، والتركيز على الاتصالات التي تخلق جو تعاون وحوار وتقاسم الخبرات والمهارات وتشجيع العمل الإبداعي، ولتحسين الاتصال وعملية نقل المعارف قامت المديرية المركزية بتدعيم دورات حول تقنيات للتواصل بين الأشخاص واستفاد منها 80 إطارا.
- ✓ تعتبر الوسائل المكتوبة من أهم تقنيات نقل المعارف كالجريدة الداخلية، التقارير السنوية المجلات المهنية والصحفية ومشاركة التظاهرات العلمية، أما الوسائل الشفوية فتتمثل في المحاضرات والخطابات والاجتماعات وحتى الحوارات الشخصية. (عيشوش ع.، 2018، صفحة 189)

كما أمضت عدة اتفاقيات لربط الجامعة ومؤسسات القطاع العام الاقتصادي سنة 2014 في مجال البحث العلمي والتكوين، والتعلم المستمر أبرزها جامعة (هواري بومدين)، (جامعة الجزائر)، (باب

الزوار) وجامعة (البليدة). وكل هذه الاتفاقيات هدفها تبادل الخبرات في مجالات الاهتمام المشترك والتعاون في مشاريع البحث، واستفادة موظفو صيدال من برامج ماجيستر، ودكتوراه ودراسات ما بعد التدرج، إذ قام المجمع بتكوين العاملين داخل المجمع بحضور مكونين من الشركات الأجنبية التي تتعامل معها لتبادل الخبرات والتعلم التكنولوجي. (عيشوش ع.، 2018، صفحة 190)، ووجد المجمع هذه العملية ستكلفه أقل بكثير من إرسال العمال إلى الخارج هذا من جانب ومن جانب أخر مضاعفة عدد المستفيدين، كما تبني المجمع إستراتيجية تكوينية خاصة بتطوير قدرات العمال من خلال إبرام عقود الشراكة التي تنص على بعد التكوين من المخابر الأجنبية للحصول على خبرات متنوعة في مجال تطوير المنتجات، والتكنولوجيا الحديثة، وتعلم أساليب التسيير الحديثة، كما قام المجمع بالتعاون مع مخابر محلية وأجنبية بإرسال مهندسين إلى الخارج للحصول على المعارف التقنية والعملية فيما يخص تطوير الأدوية، والرفع من مؤهلاته كمركز بحث بكلية (MA LABRY CHATERY) بباريس. فكل هذه الشراكات للمجمع تعد إستراتيجية اعتمدها لإنتاج وتطوير المعارف ونقل التكنولوجيا وهذا ما يفرضه واقع الاقتصاد المعرفي. (عيشوش ع.، 2018، صفحة 192)

المطلب الرابع: الرشاقة الإستراتيجية في مجمع صيدال– أزمة كوفيد 19

في الوقت الذي كانت تتعامل فيه المؤسسات الناشطة في الجزائر مع جائحة كورونا (كوفيد 19) بطريقة حذرة وجد بطيئة بغلق مؤسساتها إذ أصيبت نوعا ما بشلل استراتيجي، سعت بعض المؤسسات للاستفادة من هذه الجائحة واستغلالها من خلال إتباع عدة تحركات رشيقة. أكبر مثال على المستوى الوطني هو مجمع صيدال ومن خلال هذا المطلب تم عرض كل ما قام به المجمع : (وكالة الانباء الجزائرية، 2022)

- ✓ قام المجمع بتوزيع أكثر من مليوني وحدة من براسيتامول و 500 ملغ و1000 ملغ و 500000 وحدة من فيتامين C على مختلف مراكز التوزيع وسط، شرق، غرب البلاد حيث تندرج هذه الإجراءات في إطار المساعي المبذولة لمواجهة أزمة كوفيد 19؛
- ✓ لأجل التحرك برشاقة إستراتيجية وخفة حركة إستراتيجية قام المجمع أيضا باتخاذ إجراء لضمان إنتاج اللقاح المضاد لفيروس كورونافاك المصنع من قبل المجمع بالتنسيق مع مخابر سينوفاك الصينية وحسب الوزارة تصل القدرة الإنتاجية للقاح إلى 96 مليون لقاح في السنة تم تكييف المخطط بوحدة قسنطينة، ووفق نفس المصدر يدعم ويرافق مجمع صيدال في مشروع تصدير اللقاح كل من وزارة الصناعة الصيدلانية بالتنسيق مع وزارة المالية ووزارة الشؤون الخارجية.

- ✓ تم تأهيل إطارات جزائرية من خلال الاستفادة من عدة دورات تكوينية في إطار مشروع إنتاج اللقاح ثم تم تكوينهم تطبيقا على مستوى معهد باستور بالجزائر العامة، وأشرف على التكوين النظري أساتذة وباحثين في البيولوجيا الجزئية من جامعة هواري بومدين.

المبحث الثالث: خصائص عينة الدراسة التطبيقية وأدوات تحليل البيانات

من أجل دراسة دور التعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في مجمع صيدال، تم الاستعانة بأسلوب الاستبيان، وذلك من خلال طرح مجموعة من أسئلة على المسؤولين في مجمع صيدال، واستخدام برنامج spss v_{26} للتحليل، إذ تناول هذا المبحث منهجية النموذج الفرضي ومجتمع وعينة الدراسة، والأدوات الإحصائية لتحليل الاستبيان.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

الفرع الأول: تحديد عينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في مجمع صيدال، إذ تم اختيار فرع قسنطينة 1 و2 المتمثلين في وحدة إنتاج (الشراب)، ووحدة إنتاج (الأنسولين) كعينة، وتم توزيع 103 استبانه على كل إطارات مجمع صيدال فرع قسنطينة 1 و2 والبالغ عددهم شهر أوت من سنة 2022 (103) إطار متكون من: مديري، ومساعدي المدراء، ورؤساء المصالح والأقسام، وعمال التحكم، وتم اختيار هذه الفئات لما لها من أثر في القدرة على فهم الاستبيان لأن الدراسة تهدف إلى معرفة دور التعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية، حيث تم استرجاع 82 استبانه لعدم صلاحية الباقي، وتم الإشارة من خلال الدراسة أن فترة توزيع الاستبيانات كانت شهر أوت، وكان عدد معتبر من الموظفين غائبين بسبب عطلتهم السنوية.

الفرع الثاني: خصائص أفراد عينة الدراسة

تم عرض متغيرات الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، بالإضافة إلى اسم الفرع والموضحة في الجدول رقم (3-1) كما يلي:

جدول رقم (3-1): يوضح توزع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	44	53.7%
	أنثى	38	46.3%
العمر	أقل من 30 سنة	11	13.4%
	من 30 – أقل من 40 سنة	38	46.3%
	من 40 سنة – أقل من 50	25	30.5%
	أكثر من 50 سنة	8	9.8%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	13	15.9%
	من 5 – 10 سنوات	30	36.6%
	من 11– 20 سنوات	23	28%
	أكثر من 20 سنة	12	14.6%
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	13	15.9%
	ليسانس	24	29.6%
	ماستر	28	34.1%
	دراسات عليا	14	17.1%
	أخرى	2	2.4%
المركز الوظيفي	مدير عام	2	2.4%
	مساعد المدير	7	8.5%
	رئيس قسم	18	14.6%
	رئيس مصلحة	27	32.9%
	موظف	32	39%
	أخرى	2	2.4%
الفرع	فرع1 (الشراب)	44	53.65%
	فرع 2 (الأنسولين)	38	46.34%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات $SPSS_{26}$

وفيما يلي تم تحليل بيانات الجدول رقم (3-1)

1. حسب متغير الجنس

حسب هذا المتغير يتم الإشارة أن أفراد العينة يغلب عليها جنس الذكور بنسبة (53.7%)، وفي المقابل ما نسبته (46.3%) من أفراد العينة كانوا إناثا، ومنه نستطيع القول أنه يغلب على أفراد العينة في مجمع صيدال الطابع الذكوري، وهذا راجع لطبيعة العمل التي تفضل هذا العنصر، وأيضا يمكن إرجاعه إلى وجود المجمع في منطقة نائية ومعزولة نوعا ما.

2. حسب متغير العمر

يتم الملاحظة من خلال توزيع العينة على الفئات الأربعة حيث تصدرت فئة من [30 إلى أقل 40] سنة بنسبة 46.3% وهي الفئة الشبابية، وهذا ما ينعكس على مستوى التعلم التنظيمي ومستوى قبول التغيير، كما تعكس هذه النسبة أيضا على جزء من الخيرة المتراكمة في المجمع، ثم تليها فئة [من 40 إلى أقل من 50 سنة] بنسبة 30.5%، ثم فئة [الأقل من 30 سنة] وهي الفئة الجد شبابية بنسبة 13.4% والتي تعتبر حديثة التعيين في المجمع، وتتميز بقدرة عالية على التعلم والتطور في المستقبل. وفي الأخير جاءت فئة [الأكبر من 50 سنة] بنسبة (9.8%) وهذا ما يتم تفسيره بتراكم الخبرات لدى هذه الفئة، ومعرفتها الكبيرة بتاريخ المنظمة وكل تجارها الناجحة والفاشلة، والاستفادة منها في تعليم الفئة الشبابية.

3.حسب متغير سنوات الخبرة الوظيفية

حسب هذا المتغير فإن فئة [5 سنوات إلى 10] غالبة وتقدر ب (36.6%) ورغم أن الخبرة مهمة لكن الكفاءة تعتبر أهم خاصة في مجال حساس كمجال الأدوية، ثم تليها مباشرة فئة [11 سنوات إلى20] بنسبة تقدر ب 28%، فيما بلغت فئة [الأقل من 5 سنوات] المرتبة الثالثة بنسبة 15.9%، في الأخير تحصلت فئة [أكثر من 20 سنة] على نسبة معتبرة قدرت ب 14.6%، وهذا يدل على أن المجمع يتميز بمعارف، وخبرات، وتجارب متراكمة ومرسخة في ذاكرته التنظيمية.

4.حسب متغير المستوى التعليمي

تم توزيع أفراد العينة على الفئات الأربع، بحيث كانت أكبر نسبة من نصيب حاملي شهادة ماستر بنسبة (34.1%)، وحاملي شهادة ليسانس بنسبة (29.6%) ويعود ذلك لوجود حاملي هذه الشهادات بنسبة معتبرة داخل مجمع صيدال، وأن المجمع يعطي فرص لاستقطاب الكفاءات من حاملي شهادات الماستر، ونتيجة شروط التوظيف المطلوبة في هذا القطاع كونه من القطاعات التي تشهد تنافسية كبيرة هذا من جهة، ومن جهة أخرى يرجع ذلك لتقصد هذه الفئة عند توزيع الاستبيان ولضمان فهم عبارات

الاستبيان، وأما النسبة التي احتلت المرتبة الثالثة فكانت من نصيب فئة الدراسات العليا بنسبة (17.1%) وبما أنه كمجمع يحتوى على وضيفة البحث والتطوير فبالتالي يحتاج لدراسات عليا لشغل هكذا مناصب عالية، وتؤكد أن قطاع الصناعات الدوائية الجزائرية يستقطب الكوادر البشرية ذات المستويات العالية، كما تم ملاحظة أن رؤساء المصالح تقريبا كانوا من فئة الدراسات العليا، وتليها فئة الثانوي أو أقل بنسبة (15.9%) والذين يمثلون ذوي الخبرة الطويلة في العمل، وبعضهم لديهم مراكز وظيفية عالية كرئيس مصلحة، لهذا تم اختيارهم لأهمية إجاباتهم على الاستبيان، وفي الأخير تأتي فئة أخرى بنسبة (2.4%)

5. حسب متغير المستوى الوظيفي

من خلال ما تم ملاحظته أن الأغلبية العظمى ترجع لفئة موظف بنسبة (39%)، ويليها رؤساء الأقسام بنسبة (32.9%)، ورؤساء المصالح بنسبة (14.6%) وهذا يرجع لوجود اهتمام ولو بنسبة قليلة بالاستبيان المطروح، أما فئة مساعدي المدراء أو نوابهم فقدرت (8.4%)، وأخيرا فئة المدراء بنسبة(2.4%) وهذا يدل على قبول المدراء ومساعديهم على الإجابة على الاستبيان ما يعكس رؤية أوضح، وفهم أعمق لمتغيرات الدراسة وأسئلة الاستبيان، أما باقي النسبة ترجع لفئة أخرى.

6. حسب متغير الفرع

احتل الفرع 1 المخصص للشراب المركز الأول بنسبة تقدر ب (53.65%)، لأنه ببساطة يعتبر أقدم نوعا ما من الفرع الثاني، والذي يعتبر حديث النشأة وحديث النشاط والذي بلغت نسبته (46.34%)

المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع المعلومات

للحصول على المعلومات التي تستوفي جوانب الدراسة لابد من الاعتماد على مجموعة من الأدوات والمصادر المختلفة بغرض الحصول على أكبر قدر ممكن من المعطيات المرغوبة، والتي تخدم معطيات الدراسة.

الفرع الأول: المصادر الثانوية

وهي البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر المكتبية، والتي تضمنت الكتب، والمجلات العلمية التي كتبت في موضوع التعلم التنظيمي والرشاقة الإستراتيجية، والتي في ضوئها تم تحديد مشكلة الدراسة وفرضياتها، وكذلك تحديد المجتمع الإحصائي الذي يتفق مع نموذج الدراسة، كما تم تحديد المدى الذي سيقيسه الاستبيان الذي تم توزيعه.

الفرع الثاني: المصادر أولية

لقد تم استخدام تقنية الاستبيان من أجل جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وقد تم توزيعه من طرف الطالبة على النحو التالي: (بركات، 2006، صفحة 163)

- **الاستمارة**

تعتبر الاستمارة من أكثر الأدوات استعمالا في جمع البيانات إذ أنها عبارة عن نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع الدراسة حيث يتم الاستعانة بها في جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تخص العمال وتعبر عن آرائهم، حيث تعتبر الاستمارة وسيلة فعالة للوصول إلى بعض المعلومات التي لا توفرها المقابلة ولذلك يجب الاعتماد على لغة بسيطة مستوحاة من خلال بيئة العمل، وقد شملت الاستمارة قسمين كما يلي:

1. **القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية: واشتمل هذا الجزء على بيانات حول: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي. الفرع
2. **القسم الثاني** فقد تم تقسيمه إلى محورين:

✓ **المحور الأول:** عرض فيه آليات التعلم التنظيمي إذ تم تقسيمها إلى ثلاث أبعاد:

- البعد الأول: يهدف إلى معرفة مدى تمتع المؤسسة محل الدراسة بآليات تحديد المعرفة.
- البعد الثاني: يتعلق حول وجود أساليب ونماذج وآليات لامتصاص المعارف المختلفة.
- البعد الثالث: إذ تضمن مدى توجه المؤسسة محل الدراسة لتبني آليات لاستثمار المعارف.

✓ **المحور الثاني: تحقيق الرشاقة الإستراتيجية تم تقسيمه إلى ستة أبعاد:**

- البعد الأول: الحساسية الإستراتيجية
- البعد الثاني: سيولة الموارد
- البعد الثالث: المسؤولية والالتزام الجماعي
- البعد الرابع: المقدرات الجوهرية والتكنولوجية
- البعد الخامس: سرعة الاستجابة
- البعد السادس: وضوح الرؤية

ولقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي المعروض في الجدول رقم (3-2):

الجدول رقم (3-2): درجات مقياس ليكرت الخماسي

1	2	3	4	5
غير موافق تماما	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق تماما

المصدر: (عز، 2007، صفحة 540)

ولتحديد دخول الخلايا بمقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد الخلايا (4\5)، أي حولي 0.8، وقد حسبت طول الفترة على أساس أرقام الخمسة 1،2، 3،4،5 وقد حصرت فيما بينها 4 مسافات. (عز، 2007، صفحة 541)

جدول رقم (3-3): يوضح إجابات الأسئلة ودلالتها

إجابة عن الأسئلة	الرمز	متوسط الحسابي	الوزن النسبي
غير موافق تماما	1	من 1 إلى أقل من 1.8	أقل من (36%)
غير موافق	2	من 1,8 إلى أقل من 2.6	من (36%) إلى أقل من(52%)
موافق بدرجة متوسطة	3	من 2,6 إلى أقل من 3.4	من (52 %) أقل (68%)
موافق	4	من 3.4 إلى أقل من 4.2	(68%) إلى أقل (84%)
موافق تماما	5	من 4.2 فأكثر	(84 %) فأكثر

المصدر: (عيشوش ر.، 2010، صفحة 118)

كما عرض الاستبيان على عدد من المحكمين من أساتذة في إدارة الأعمال لأخذ بوجهات نضرهم والتأكد من مدى ملائمة كل سؤال للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى ملائمة الصياغة اللغوية، وعلى ضوء أراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات لتحسين أداة الدراسة.

الفرع الثالث: صدق الاتساق البنائي للإستبيان

تم القيام بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل محور والدرجة الكلية لفقرات الاستبيان

جدول رقم (3-4): يوضح معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لكافة أبعاد التعلم التنظيمي والرشاقة الإستراتيجية

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ Cronbach ‘s Alpha	معامل الصدق Validity c
.1	آليات تحديد المعرفة	5	0.66	0.81
.2	آليات امتصاص المعرفة	5	0.79	0.88
.3	آليات استثمار المعرفة	4	0.7	0.83
.4	**معامل الاتساق الداخلي لمحور التعلم التنظيمي**	**14**	**0.85**	**0.92**
.5	بعد الحساسية الإستراتيجية	4	0.65	0.8
.6	بعد المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي	4	0.75	0.86
.7	بعد سيولة الموارد	4	0.6	0.76
.8	بعد المقدرات الجوهرية والتكنولوجية	5	0.78	0.88
.9	بعد سرعة الاستجابة	3	0.63	0.79
.10	بعد وضوح الرؤية	3	0.64	0.8
.11	**معامل الاتساق الداخلي لمحور الرشاقة الإستراتيجية**	**23**	**0.9**	**0.94**
10	**معامل الاتساق الداخلي لكافة الاستبيان (كرونباخ ألفا)**	**37**	**0.92**	**0.95**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات $SPSS_{26}$.

كلما ارتفعت قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية الاستبيان وثبات البيانات، إذ تم حساب معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ، ويلاحظ من الجدول رقم (3-4) إن كل النسب كانت عالية وأكبر

من النسبة المعتمدة إحصائيا البالغة 0.6، كما تم حساب معامل الصدق Validity c ، الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة وأن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية، وبالتالي يمكن اعتمادها.

الفرع الرابع: اختبار الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان والمحاور الفرعية

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم القيام باختبار الاستبيان الداخلي، أي مدى الاتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الأساسي الذي تنتمي إليه بحساب معاملات الارتباط بين معدل كل بعد والمعدل الكلي لكل محور.

الجدول رقم (3-5): يبن معاملات الارتباط سبيرمان بين بعد آليات تحديد المعرفة وعباراته

رقم	العبارات	معامل سبيرمان	مستوى المعنوية
01	يبحث مجمع صيدال عن أماكن تواجد المعرفة سواء لدى الأفراد أو داخل المنظمة ككل	0.72	0.000
02	يحدد مجمع صيدال احتياجاته من المعرفة التي تخص الزبائن، السوق والمنتجات ويتم تنقيحها باستمرار .	0.45	0.000
03	يقوم مجمع صيدال بشراء المعرفة من المؤسسات الصناعية للأدوية المشابهة في بيئة المجمع.	0.57	0.000
04	يحدد مجمع صيدال الفجوة بين المعرفة المتواجدة وبين المطلوبة.	0.69	0.000
05	يقوم مجمع صيدال باستئجار خبراء المعرفة من مراكز الخبرة و الاستشارات والاستفادة منهم	0.72	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات $SPSS_{26}$

يبين الجدول رقم(3-5) أن معاملات الارتباط بين بعد آليات تحديد المعرفة وعباراته كانت معنوية وأكبر من 0.05، وهذا يشير إلى درجة صدق مقبولة جدا، وعليه فإن الاستبيان يتمتع بدرجة من الصدق والثبات عالية.

جدول رقم (3-6): يوضح معامل الارتباط بين آليات امتصاص المعرفة وعباراته

رقم	العبارات	معامل سبيرمان	مستوى المعنوية
06	تحاول مؤسستنا شراء براءات الاختراع واعتمادها لإنتاج منتجات صيدلانية جديدة	0.67	0.000
07	يهتم مجمع صيدال بتجديد المعرفة وتنميتها حتى لا تكون عرضة للتقليد من قبل المنافسين	0.75	0.000
08	تقوم مؤسستنا بإنتاج معارف جديدة مجسدة في شكل منتجات صيدلانية جديدة تعمل على رفع حصة المجمع السوقية وتنافسيته.	0.77	0.000
09	تحفز مؤسستنا الاستفادة من تجاربها السابقة وتجارب المنافسة والمنافسين في قطاع الأدوية.	0.71	0.000
10	يهتم مجمع صيدال بتنظيم المعرفة من خلال وصف البيانات باستخدام رموز خاصة وتمثيلها لتسهيل الرجوع لها.	0.7	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات $SPSS_{26}$

اعتمادا على الجدول رقم (3-6) يتم الإشارة أن معاملات الارتباط بين البعد وعباراته معنوية وأكبر من 0.05 مما يدل على درجة صدق مقبولة جدا، وبالتالي فالاستبيان يتمتع بدرجة صدق وثبات عاليين.

جدول رقم(3-7): معامل الارتباط لآليات استثمار المعرفة وعباراته

رقم	العبارات	معامل سبيرمان	مستوى المعنوية
.11	يقوم مجمع صيدال بتحويل المعارف الضمنية للأفراد إلى معارف موثقة وصريحة.	0.79	0.000
.12	يشجع مجمع صيدال على تشارك المعارف والخبرات بين الأفراد وترسيخ التعاون لجميع الأقسام المختلفة داخل المؤسسة.	0.55	0.000
.13	يستفيد مجمع صيدال من معارف وخبرات أفراده في تطوير المنتجات الصيدلانية.	0.73	0.000
.14	يوفر مجمع صيدال هيكل تنظيمي يساعد على توزيع المعرفة بين قمة الهرم وقاعدته	0.66	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات $SPSS_{26}$

تشير معاملات الارتباط بين بعد آليات استثمار المعرفة إلى معنويتها فهي أكبر من 0.05 مما يشير إلى درجة عالية من الصدق.

جدول رقم(3-8): يوضح معاملات الارتباط بين بعد الحساسية الإستراتيجية وعباراته

رقم	العبارات	معامل سبيرمان	مستوى المعنوية
.15	يتم تنظيم الموارد البشرية والمادية لتحقيق اليقظة التكنولوجية في مجمع صيدال ؛	0.74	0.000
.16	يتم دراسة المنافسين في مجال تصنيع وتوزيع الأدوية لتكون مؤسستكم يقظة تجاه كل التغييرات في المنافسة والسوق.	0.58	0.000
.17	يهتم مجمع صيدال بالاستجابة السريعة للتغيرات الغير المتوقعة والأحداث البيئية في مجال صناعة الأدوية.	0.78	0.000
.18	تتصف مؤسستنا بسرعة الكشف عن التغيرات الحاصلة في تحركات منافسيها في مجال صناعة الأدوية خاصة التكنولوجية منها	0.66	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات $SPSS_{26}$

يتم ملاحظة أن كل معاملات الارتباط بين بعد الحساسية الإستراتيجية وعباراته معنوية وأكبر من 0.05 مما يشير إلى درجة صدق وثبات عاليين.

جدول رقم(3-9): يوضح معامل الارتباط بين بعد المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي وعباراته

رقم	العبارات	معامل سبيرمان	مستوى المعنوية
.19	يهتم مجمع صيدال بالتنسيق والتكامل بين مختلف وحدات عمله.	0.75	0.000
.20	يتم مشاركة العاملين في مؤسستنا في عمليتي التخطيط والتقييم لتثمين أدوارهم للوصول إلى أفضل النتائج.	0.77	0.000
.21	ترحب مؤسستنا بالمقترحات المقدمة من فريق العمل لتبادل الأفكار حول تحسين جودة المنتجات الصيدلانية.	0.71	0.000
.22	تسمح مؤسستنا لزبائنها بالوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها فيما يخص كل أنواع الأدوية بسرعة وسهولة.	0.72	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات $SPSS_{26}$

تشير معاملات الارتباط بين بعد المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي إلى أنها معنوية وأكبر من 0.05 ومنه يتم استنتاج أن الارتباط معنوي، ومنه الاستبيان له مستوى عالي من الصدق والثبات.

جدول رقم(3-10): يوضح معاملات الارتباط بين بعد سيولة الموارد وعباراته

رقم	العبارات	معامل سبيرمان	مستوى المعنوية
.23	يتم تعيين المسئولين في مؤسستنا بطريقة مرنة وسريعة في الوقت المناسب.	0.67	0.000
.24	لدى مؤسستنا القدرة على حل شكاوي الزبائن المتعلقة بالمنتج أو وخدمة التوزيع للصيدليات بصفة مستمرة دون تأخر.	0.69	0.000
.25	يتم تدوير ونقل الأفراد بين أقسام المؤسسة بدرجة عالية من المرونة للاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة	0.56	0.000
.26	لدى مؤسستنا قنوات عديدة للوصول إلى الموارد المختلفة المادية والبشرية في عدة أماكن في الوقت المحدد عند الحاجة.	0.71	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات $SPSS_{26}$

يوضح الجدول رقم (3-10) أن كل معاملات الارتباط بين البعد الثالث سيولة الموارد وعباراته معنوية وأكبر من 0.05، إذن الارتباط معنوي ودرجة الصدق عالية أيضا.

جدول رقم(3-11): يوضح معامل الارتباط بين بعد المقدرات الجوهرية والتكنولوجية وعباراته

رقم	العبارات	معامل سبيرمان	مستوى المعنوية
.27	تساهم الأجهزة والبرمجيات المتطورة الموجودة في مجمع صيدال في توفر المعلومات بدقة في الوقت المناسب	0.71	0.000
.28	يسعى مجمع صيدال إلى مسايرة التغيرات التكنولوجية، من خلال الإنفاق المتزايد على الاستثمار الموجه لتحديث أدوات إنتاج الأدوية.	0.77	0.000
.29	لدى مؤسستنا الكفاءات القادرة على حل المشاكل بسرعة تحقيق منافع جديدة لعملائها	0.69	0.000
.30	يتبنى مجمع صيدال التكنولوجيا الحديثة لتطوير تقنيات تصنيع الأدوية	0.75	0.000
.31	تمتلك مؤسستنا نظام يشجع على استقطاب المقدرات الجوهرية الغير قابلة للتقليد	0.63	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات $SPSS_{26}$

يشير الجدول أن كل معاملات الارتباط بين بعد المقدرات الجوهرية والتكنولوجية وعباراته معنوية وأكبر من 0.05 وهذا يعني أن درجة الصدق مقبولة جدا، إذن يمكننا القول أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات.

جدول رقم(3-12): يوضح معامل الارتباط بين بعد سرعة الاستجابة وعباراته

رقم	العبارات	معامل سبيرمان	مستوى المعنوية
.32	لدى مؤسستنا القدرة على فهم الفرص والتهديدات في البيئة والتكيف السريع معها.	0.77	0.000
.33	يهتم مجمع صيدال بالسرعة في تطوير المنتجات الصيدلانية مقارنة بالمنافسين .	0.7	0.000
.34	يمتلك مجمع صيدال مخطط مسبق لمواجهة الحالات الطارئة التي من الممكن أن يواجهها	0.73	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات $SPSS_{26}$

تشير معاملات الارتباط بين بعد سرعة الاستجابة وعباراته معنوية وأكبر من 0.05 وهذا يدل على درجة صدق مقبولة جدا ومعنويات الارتباط كلها أقل من 0.05، ومنه الارتباط معنوي والاستبيان له درجة عالية من الصدق والثبات.

جدول رقم(3-13): يوضح معامل الارتباط بين بعد وضوح الرؤية وعباراته

رقم	العبارات	معامل سبيرمان	مستوى المعنوية
.35	لدى مؤسستنا رؤية مشتركة واضحة حول النشاطات المستقبلية ونستخدمها لتوجيه قراراتنا الإستراتيجية.	0.67	0.000
.36	توضع الأهداف الإستراتيجية على ضوء رؤية المؤسسة المشتركة ورسالتها.	0.74	0.000
.37	تتحدد الأهداف الإستراتيجية الأكثر الأهمية لتحقيق قيمة المضافة للزبائن.	0.72	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS v 26

تبين معاملات الارتباط بين بعد وضوح الرؤية وعباراته معنوية وأكبر من 0.05 مما يشير إلى درجة صدق وقبول الاستبيان، إذن فالارتباط معنوي والاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم تحليل البيانات التي جمعت من خلال الاستمارات الاستقصائية باستخدام البرنامج الإحصائي **spss v_{26}**، وقد تم الاعتماد على: (عيشوش ر.، 2010، صفحة 120)

- التوزيع التكراري: من خلال هذا الأسلوب يتم التعرف على التكرارات الإجابات التي تساعدنا في التعرف على خصائص العينة المدروسة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لدراسة أهمية متغيرات الدراسة ووزنها.
- معامل الاختلاف: يقيس نسبة التشتت بين الإجابات عن وسطها الحسابي.
- اختبار ألفا كرونباخ: من أجل معرفة صدق وثبات البيانات.
- مصفوفة الارتباط سبيرمان: لدراسة الاتساق الداخلي لكل بعد مع فقراته.
- معامل الارتباط بيرسون: لبيان علاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة وكذلك درجة الارتباط بين المتغيرات وبعضها البعض.
- الانحدار البسيط: من أجل تحديد أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع واختبار الفرضيات الموضوعة.

المبحث الرابع: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة اتجاه متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

في هذا المبحث تم عرض بيانات الاستبيان المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة، كما تم تحليل بيانات الاستبيان بالاعتماد على جدول توزيع التكرارات والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي للحصول على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم أيضا حساب معامل الاختلاف الذي يعبر على مستوى تشتت إجابات العينة عن كل سؤال وهو ممثل بنسبة مئوية.وفي المطلب الأخير تم اختبار فرضيا الدراسة.

المطلب أول: تحليل إجابات عينة الدراسة نحو متغير التعلم التنظيمي

آليات تحديد المعرفة، آليات امتصاص المعرفة، آليات استثمار المعرفة، وذلك وفقا للجداول الموالية:

الفرع الأول: تحليل اتجاهات أفراد العينة المتعلقة بآليات تحديد المعرفة

الجدول رقم(3-14): التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف لفقرات آليات تحديد المعرفة:

الرقم	التكرار/نسبة	الخيارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف CV%
		غير موافق تماما	غير موافق	موافق بدرجة متوسط	موافق	موافق تماما			
1	تكرار	16	9	21	27	9	3.05	1.29	42.29%
	نسبة%	19.5	11	25.6	32.9	11			
2	تكرار	6	13	29	27	7	3.2	1.04	32.5%
	نسبة	7.3	15.9	35.4	32.9	8.5			
3	تكرار	16	25	15	21	5	2.68	1.22	45.52%
	نسبة	19.5	30.5	18.3	25.6	6.1			
4	تكرار	9	20	21	29	3	2.96	1.09	36.82%
	نسبة	11	24.4	25.6	35.4	3.7			
5	تكرار	13	16	17	28	8	3.02	1.25	41.39%
	نسبة	15.9	19.5	20.7	34.1	9.8			
بعد آليات تحديد المعرفة							2.98	1.17	39.26

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات $SPSS_{26}$

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-14) أن أفراد العينة لديها توجه نحو بعد آليات تحديد المعرفة، وما يؤكد ذلك أن المتوسط الحسابي بلغ 2.98، وهو يقع ضمن درجة الموافق بدرجة متوسطة أي في الفئة الثالثة في مقياس ليكارت الخماسي، مما يدل على أن مجمع صيدال يشجع العاملين على تبنى التوجه نحو تحديد المعارف بدقة، وأن لديهم الجرأة للقيام بأعمال

ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى استيعاب فقرات بعد آليات تحديد المعرفة من طرف أفراد العينة خاص وأننا تقصدنا حاملي الشهادات عند توزيع الاستبيان. ويمكن ملاحظة أن معظم الإجابات كانت بدرجة الموافق بدرجة متوسطة، حيث احتلت الفقرة رقم 02 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.2، وانحراف

معياري 1.04، معامل اختلاف (32.5%) وهذا يؤكد على موافقة أفراد العينة على أن مجمع صيدال يحدد احتياجاته من المعرفة التي لها علاقة بزبائنها والسوق المنتجات الصيدلانية ويتم أيضا تنقيحها باستمرار، في المرتبة الثانية جاءت الفقرة الأولى بمتوسط حسابي 3.05 وانحراف معياري قدره 1.29، ومعامل اختلاف (42.49%)، مما يدل على أن قطاع الصناعات الدوائية يسعى بصفة مستمرة للبحث عن المعارف الموجودة لدى مواردها البشرية المختلفة واستغلالها في تحقيق التجديد والتحسين المستمر في المنتجات، هذا راجع للمنافسة الشديدة في هذا القطاع مما يستوجب التحسين والإتيان بالجديد على مستوى المنتج، أما بالنسبة لباقي العبارات الخامسة والرابعة والثالثة فكانت أيضا ضمن نفس درجة الموافق بدرجة متوسطة، حيث احتلت الفقرة الخامسة المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.02 وانحراف معياري 1.25 ومعامل اختلاف (41.39%) وهذا ما يدل على استعانة المجمع أيضا بخبراء عندما يستلزم الأمر واستشاريين للاستفادة منهم، وجاءت الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي2.96 وانحراف معياري 1.09، ومعامل الاختلاف (36.82%)، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن المؤسسة تقوم بتحديد الفروق والفجوات المختلفة بين ما هو موجود من معارفها وبين ما تحتاج إليه مستقبلا، وفي الأخير جاءت الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي 2.68 وانحراف معياري1.22 ومعامل اختلاف (45.52%) وهذا يرجع إلى أن المجمع يقوم بشراء المعارف من مؤسسات تنشط في نفس القطاع في بيئتها المجاورة عند حاجتها لذلك.

الفرع الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة المتعلق بآليات امتصاص المعرفة

الجدول رقم(3-15): التكرارات والنسب المئوية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات بآليات امتصاص المعرفة:

تم عرض في الجدول رقم (3-15) نتائج تحليل اتجاهات أفراد العينة حول البعد الثاني المعتمد لقياس التعلم التنظيمي وهو بعد امتصاص المعرفة.

الرقم	التكرار والنسبة	الخيارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف CV%
		غير موافق تماما	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق تماما			
6.	تكرار	15	17	16	28	6	2.91	1.25	42.95%
	نسبة	18.3	20.7	19.5	34.1	7.3			
7.	تكرار	11	10	19	36	6	3.2	1.17	36.56%
	نسبة	13.4	12.2	23.2	43.9	7.3			
8.	تكرار	6	10	24	29	13	3.4	1.12	32.94%
	نسبة	7.3	12.2	29.3	35.4	15.9			
9.	تكرار	12	8	17	33	12	3.3	1.26	38.18%
	نسبة	14.6	9.8	20.7	40.2	14.6			
10.	تكرار	3	16	24	29	10	3.33	1.04	31.23%
	نسبة	3.7	19.5	29.3	35.4	12.2			
بعد آليات امتصاص المعرفة							3.23	1.16	36.37

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات $SPSS_{26}$

يتضح من الجدول أن أفراد العينة لديها توجه نحو بعد آليات استيعاب المعرفة حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد آليات استيعاب المعرفة المعروضة في الجدول (3-15) بلغ 3.23، انحراف معياري 1.16، ومعامل اختلاف (36.37%); وهذا يشير إلى وقوعه ضمن درجة الموافق بدرجة متوسطة أي في الفئة الثالثة في مقياس ليكرت الخماسي، أي أن مؤسسة صيدال لديها ميل نحو بعد استيعاب المعرفة، حيث احتلت الفقرة رقم 8 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 3.4، وانحراف

معياري 1.12، معامل اختلاف (32.94%)، هذا مايؤكد على موافقة أفراد العينة على أن المؤسسة تقوم بالإنتاج المستمر للمعارف الجديدة وتجسدها في منتجات صيدلانية جديدة تدعم موقع المؤسسة وتنافسينها والعمل على تطوير ما هو قائم من منتجات، في المرتبة الثانية جاءت الفقرة 10 بمتوسط حسابي 3.33، وانحراف معياري قدره 1.04 ومعامل اختلاف (31.23%)، وهي ضمن الموافق بدرجة متوسط مما يدل على أن قطاع المؤسسة تهتم بتنظيم معارفها باستخدام رموز وبيانات لتسهيل وتسريع الرجوع إليها عند الحاجة خاصة وأن المؤسسة تنشط في قطاع تعتبر المنافسة صيغته الأولى، وتليها مباشرة الفقرة 9 جاءت ضمن درجة الموافقة بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي 3.3 وانحراف معياري 1.26، وانحراف معياري (38.18%) وهذا راجع لقدرة المؤسسة على التعلم من تجاربها وحتى تجارب منافسيها، وتليها الفقرة 07 بمتوسط حسابي 3.2 وانحراف معياري 1.17 ومعامل اختلاف (36.56%) أيضا تقع ضمن درجة الموافق بدرجة متوسطة وهذا ما يفسر كون مؤسسة صيدال تحتل المراتب الأولى وموقع الريادة لأنها تحرص دائما على تجديد وتنمية معارفها لكي لا تتعرض للتقليد من طرف منافسيها، فيما احتلت الفقرة 06 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي2.1، انحراف معياري 1.25، ومعامل اختلاف (42.95%)، وهي ضمن درجة الموافق درجة متوسطة.

الفرع الثالث: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو بعد آليات استثمار المعرفة

الجدول رقم(3-16): التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف لفقرات بآليات استثمار المعرفة:

الرقم	التكرار والنسبة	الخيارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف CV%
		غير موافق تماما	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق تماما			
11.	تكرار	7	11	24	32	8	3.28	1.08	32.92%
	نسبة	8.5	13.4	29.3	39	9.8			
12.	تكرار	8	8	18	34	14	3.46	1.17	33.81%
	نسبة	9.8	9.8	22	41.5	17.1			
13.	تكرار	9	8	18	40	7	3.34	1.12	33.53%
	نسبة	11	9.8	22	48.8	8.5			
14.	تكرار	10	16	19	27	10	3.13	1.22	38.97%
	نسبة	12.2	19.5	23.2	32.9	12.2			
بعد آليات استثمار المعرفة							3.3	1.14	34.80

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات $SPSS_{26}$.

يعرض الجدول رقم (3-16) أن العبارة 12 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 3.46 وانحراف معياري 1.17، ومعامل اختلاف (33.81%)، وهو ضمن درجة الموافق مما يشير إلى تأكيد على أن أفراد العينة متفقين على أن مؤسسة صيدال تشجع العاملين على تبادل وتشارك المعارف والخبرات المختلفة وجعلها جماعية، أما في المرتبة الثانية كانت الفقرة رقم 14 بمتوسط حسابي يقدر ب 3.34 وانحراف معياري 1.12 ومعامل اختلاف (33.53%) إذ تقع ضمن درجة الموافق بدرجة متوسطة وهذا ما يؤكد أن المجمع يستفيد من مختلف المعارف الموجودة داخلها لتكوير منتجاتها، إذ تسعى بصفة مستمرة إلى تقديم منتجات جديدة تلبي احتياجات الزبائن المستقبلية والمحتملة، لتكون الأولى في مواكبة التغيرات في متطلبات الزبائن ومنه تحقيق ولاءهم، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة 11 بمتوسط حساب 3.28 وانحراف معياري 1.08 ومعامل اختلاف (32.92%) تقع ضمن درجة الموافق بدرجة متوسطة، وهدا قد تعزي إلى أن إلى المؤسسة تحول معارفها الضمنية

الموجودة عند أصحاب الكفاءة والخبرة إلى معارف موثقة في ذاكرتها التنظيمية وبالتالي تحويلها إلى معارف صريحة. والفقرة 15 جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.13 وانحراف معياري 1.22، ومعامل اختلاف (38.97%)، وهذا يرجع لوجود هيكل تنظيمي مرن يساعد على تنقل المعارف والاتصال المستمر والسهل من قمة الهرم إلى قاعدته. وبصفة عامة بالنسبة لبعد آليات استثمار المعرفة فهي تقع ضمن درجة الموافق بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي 3.3 وانحراف معياري 1.14، ومعامل اختلاف (34.8 %) مما يعني موافقة أفراد العينة على أن مؤسسة صيدال لديها آليات لاستيعاب المعارف التي تم تحديدها سابقا لتحويلها لمنتجات جديدة واستغلالها في إضافة تحسينات على المنتجات القائمة مما يعزز من مكانتها السوقية. في الأخير تم تلخيص نتائج المحور الأول المتعلق بالتعلم التنظيمي بأبعاده الثلاثة من خلا الجدول رقم (3-17)

جدول رقم (3-17): ملخص نتائج أبعاد المحور الأول التعلم التنظيمي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
آليات تحديد المعرفة	**2.98**	**0.77**	**25.83**
آليات استيعاب المعرفة	**3.22**	**0.86**	**26.70**
آليات استثمار المعرفة	**3.4**	**1.22**	**25.29**
التعلم التنظيمي	**3.2**	**0.95**	**29.68**

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات $SPSS_{26}$

بشكل إجمالي جاء محور التعلم التنظيمي بمتوسط حسابي قدره 3.2 ومعامل اختلاف 29.69 وهذا يشير إلى درجة الموافق بدرجة متوسطة على هذا المحور من قبل أفراد العينة، حيث جاء متوسط الحسابي لفقرات آليات استثمار المعرفة في الصدارة ضمن درجة الموافق ثم يليه بعد آليات استيعاب المعرفة، وأخيرا بعد آليات تحديد المعرفة، وهذه النتائج تؤكد أن أفراد العينة لديهم توجه نحو تطبيق آليات التعلم التنظيمي من خلال تحديد المعارف المختلفة ثم استيعابها وفي الأخير استثمارها.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العيينة نحو فقرات محور الرشاقة الإستراتيجية

سيتم تحليل المحور الثاني المتعلق الرشاقة الإستراتيجية والمتمثل في بعد الحساسية الإستراتيجية، والمسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي، سيولة الموارد ، المقدرات الجوهرية والتكنولوجية، سرعة الاستجابة ووضوح الرؤية.

الفرع الأول: تحليل فقرات بعد الأول: الحساسية الإستراتيجية

الجدول رقم (3-18): التكرارات والنسب المؤوية المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات لبعد الحساسية الإستراتيجية:

الرقم	التكرار والنسبة	الخيارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف CV%
		غير موافق تماما	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق تماما			
.15	تكرار	9	14	22	28	9	3.17	1.17	36.9%
	نسبة	11	17.1	26.8	34.1	11			
.16	تكرار	1	16	17	40	8	3.46	0.9	26.01%
	نسبة	1.2	19.5	20.7	48.8	9.8			
.17	تكرار	10	10	23	29	10	3.23	1.1	34.05%
	نسبة	12.2	12.2	28	35.4	12.2			
.18	تكرار	12	8	27	25	10	3.16	1.2	37.97%
	نسبة	14.6	9.8	32.9	30.5	12.2			
بعد الحساسية الإستراتيجية							3.25	1.09	33.73

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات $SPSS_{26}$

يبين الجدول أن مؤسسة صيدال لها حساسية إستراتيجية اتجاه المتغيرات البيئية الخارجة وهذا ما يؤكده قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغت 3.25 وانحراف معياري 1.24 وبمعامل اختلاف (38.15%) وهو يقع ضمن درجة الموافق بدرجة الموافق، أما فيما يخص الفقرات جاءت الفقرة رقم 16 في المرتبة الأولي بمتوسط حسابي 3.46 وانحراف معياري 0.9 وهي تقع درجة الموافق وهذا ما يؤكد على موافقة أفراد العينة على أن مؤسسة صيدال تقوم بصفة مستمرة بدراسة شاملة لمنافسيها

لتكون يقظة اتجاه أي تحرك من قبلهم،.أما باقي العبارات فجاءت ضمن درجة الموافق بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة 17 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.23، ومعامل اختلاف (34.05%)، وهذا ما يشير موافقة أفراد العينة كون انه يتم الاستجابة السريعة لكل التغيرات المتوقعة والغير متوقعة في مجال صناعة الأدوية، وفي المرتبة الموالية جاءت الفقرة 15 بمتوسط حسابي 3.17 ومعامل اختلاف(36.9%)، وهذا يؤكد أن أفراد العينة يقومون بالتنظيم الدوري للموارد البشرية لتحقيق اليقظة التكنولوجية لان المورد البشري يجب أن يكون في مكانه الصحيح لتستطيع المؤسسة الاستفادة المثلى من كفاءته، وفي المرتبة الأخيرة كانت من نصيب الفقرة رقم 18 بمتوسط حسابي 3.16 وانحراف معياري 1.2 وهذا يعود لتمكن المنظمة من الاكتشاف السريع للتغيرات البيئية الخارجة ونخص بالذكر التكنولوجية أكثر.

الفرع الثاني: تحليل فقرات بعد المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي

الجدول رقم(3-19): التكرارات والنسب المئوية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات بعد المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي.

الرقم	التكرار والنسبة	الخيارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف CV%
		غير موافق تماما	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق تماما			
20.	تكرار	6	17	15	34	10	3.3	1.15	34.84
	نسبة	7.3	20.7	18.3	41.5	12.2			
21.	تكرار	8	9	24	29	12	3.34	1.15	34.43%
	نسبة	9.8	11	29.3	35.4	14.6			
22.	تكرار	11	11	22	30	8	3.16	1.19	37.65%
	نسبة	13.4	13.4	26.8	36.6	9.8			
23.	تكرار	11	7	28	27	9	3.2	1.17	36.56%
	نسبة	13.4	8.5	34.1	32.9	11			
بعد المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي							3.25	1.16	35.87

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات $SPSS_{26}$

يتضح من خلال الجدول رقم (3-19) أن أفراد العينة متفقين على أن المؤسسة تمتلك مسؤولية مشتركة والتزام جماعي حيث بلغ المتوسط حسابي في العموم 3.25 وهو يقع ضمن درجة الموافق بدرجة متوسطة، إذ جاءت الفقرة رقم 20 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.34 وانحراف معياري 1.15 وهذا ما يؤكد على أنه يتم الترحيب بمقترحات الزبائن فيما يخص عمليتي التخطيط والتقييم لجعل أدوارهم فعالة والوصول إلى أحسن نتائج، أما في المرتبة الثانية احتلت الفقرة رقم 19 بمتوسط حسابي 3.3، معامل اختلاف (34.84) وهذا يشير إلى أن أفراد العينة اتفقوا على وجود تكامل وانسجام بين مختلف الوحدات، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة 22 بمتوسط حسابي 3.2، ومعامل اختلاف (36.56%)، وهذا يقع ضمن درجة الموافق بدرجة متوسطة وهذا يؤكد أن أفراد العينة متفقين على قبول مؤسستهم لوصول زبائنها للمعلومات التي تهمهم فيما يخص أنواع الأدوية بسهولة وبسرعة أيضا، وفي الأخير كانت الفقرة 21 بمتوسط حسابي يقدر ب 3.16 وهذا ما يؤكد بتبادل الأفكار من طرف فرق العمل والترحيب بالمقترحات أيضا والعمل على مناقشتها للوصول إلى قرارات تحسن من منتجاتها الصيدلانية وتأخذ بتوصيات المرؤوسين وتثق في مهاراتهم وكفاءاتهم في تزويدها بحلول مقنعة وناجحة.

الفرع الثالث: تحليل فقرات بعد سيولة الموارد

الجدول رقم(3-20): التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات لبعد سيولة الموارد

الرقم	التكرار والنسبة	الخيارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف CV%
		غير موافق تماما	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق تماما			
24.	تكرار	9	19	21	24	9	3.06	1.19	38.88%
	نسبة	11	23.2	25.6	29.3	11			
25.	تكرار	10	22	20	24	6	2.93	1.16	39.59%
	نسبة	12.2	26.8	24.4	29.3	7.3			
26.	تكرار	4	9	21	43	5	3.44	0.9	26.16%
	نسبة	4.9	11	25.6	52.4	6.1			
27.	تكرار	9	7	22	33	11	3.37	1.16	34.42%
	نسبة	11	8.5	26.8	40.2	13.4			
بعد سيولة الموارد							3.2	1.1	34.76

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss v_{26}

يبين الجدول رقم (3-20) أن الفقرة رقم 25 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 3.44 وانحراف معياري 0.9، ومعامل اختلاف (26.16%) وهي تقع ضمن درجة الموافق وهذا يشير أن أفراد العينة اتفقوا على نقل الموارد البشرية في المؤسسة بين مختلف الأقسام يتم بسلاسة ومرونة عالية في حالة حدوث تغيرات بيئية غير متوقعة، أما في المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم 26 بمتوسط حسابي 3.37 وانحراف معياري 1.16 وهذا يؤكد على موافقة أفراد العينة على أن المؤسسة بوجود بدائل لتوريد المؤسسة بالموارد المادية وحتى البشرية عند الحاجة وفي الوقت المناسب، أما في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم 23 بدرجة موافق بدرجة متوسطة وهذا ما يؤكده المتوسط الحسابي لها إذ بلغ 3.06 وانحراف معياري 1.19 ومعامل اختلاف (38.88%) وهذا يشير إلى أن أفراد العينة موافقين كون أن عملية تعيين المرؤوسين في المؤسسة تتم بطريقة سريعة ومرنة عندما تقتضي الحاجة للسرعة،

وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة 24 بمتوسط حسابي يقدر ب 2.93 وهذا يدل على أن المؤسسة القدرة العالية على سماع وحل شكاوى زبائنها فيما يخص المنتج أو حتى عملية التوزيع، وفي الأخير نلاحظ أن أفراد العينة وافقوا على بعد سيولة الموارد بمتوسط حسابي 3.2 وانحراف معياري 1.1 وهذا يدل أن المؤسسة تتمتع بموارد كبيرة وذات مرونة وسيولة كبيرة سواء البشرية أو المادية.

الفرع الرابع: تحليل بعد المقدرات الجوهرية والتكنولوجية

الجدول رقم(3-21): التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات لبعد المقدرات الجوهرية والتكنولوجية.

الرقم	التكرار والنسبة	الخيارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف CV%
		غير موافق تماما	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق تماما			
28.	تكرار	8	13	17	33	11	3.32	1.18	35.54%
	نسبة	9.8	15.9	20.7	40.2	13.4			
29.	تكرار	8	13	14	36	11	3.35	1.19	35.52%
	نسبة	9.8	15.9	17.1	43.9	13.4			
30.	تكرار	4	11	16	38	13	3.55	1.06	29.94%
	نسبة	4.9	13.4	19.5	46.3	15.9			
31.	تكرار	6	11	23	30	12	3.38	1.1	32.54%
	نسبة	7.3	13.4	28	36.6	14.6			
32.	تكرار	6	15	17	30	14	3.38	1.1	32.54%
	نسبة	7.3	18.3	20.7	36.6	17.1			
بعد المقدرات الجوهرية والتكنولوجية							3.39	1.12	33.21

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات $SPSS_{26}$

يشير الجدول رقم (3-21) أن الفقرة 29 كانت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 3.54 وانحراف معياري 1.06، ومعامل اختلاف (29.94%) وهذا ما يشير لوقوعها ضمن درجة الموافق ومنه يتم استنتاج موافقة أفراد العينة على امتلاك المؤسسة الكفاءات القادرة والمؤهلة لحل المشاكل

وتحقيق المنافع الجديدة للعملاء، أما في المرتبة الثانية جاءت الفقرة 30 و31 بمتوسط حسابي 3.38 وانحراف معياري 1.1 وهذا يؤكد على موافقة أفراد العينة أن المؤسسة تتبنى التكنولوجيا الحديثة لتطوير تقنيات تصنيع الأدوية، وامتلاكها لنظام قادر على استقطاب المقدرات الجوهرية التي تتمتع بصفات تجعلها غير قابلة للتقليد، أما في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة 28 بدرجة موافق بدرجة متوسطة وهذا ما يؤكده المتوسط الحسابي لها إذ بلغ 3.35 بانحراف معياري قدر ب 1.19، ومعامل اختلاف (35.52%) هذا ما تم تفسيره ب باتفاق أفراد العينة على استثمار المتواصل لمجمع صيدال في أدوات الإنتاج الحديثة لتلبية المتغيرات التكنولوجية. وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة 27 بمتوسط حسابي 3.32 وهذا ما يؤكد كفاءة المسئولين في توفير الأجهزة والبرمجيات المتطورة للحرص على الحصول على المعلومات بدقة وسرعة وفي الوقت المناسب، وفي الأخير نلاحظ أن أفراد العينة قامت بالإجمال بالموافقة على بعد المشاركة بمتوسط حسابي 3.39، وانحراف معياري 1.12 وهذا يدل أن مجمع صيدال يتمتع بمقدرات جوهرية وتكنولوجية وجعلها جزء مهم من المؤسسة.

الفرع الخامس: تحليل بعد سرعة الاستجابة

الجدول رقم(3-22): التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات لبعد سرعة الاستجابة

الرقم	التكرار والنسبة	الخيارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف CV%
		غير موافق تماما	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق تماما			
33.	تكرار	7	13	23	28	11	3.28	1.14	34.75%
	نسبة	8.5	15.9	28	34.1	13.4			
34.	تكرار	8	12	27	27	8	3.18	1.1	34.59%
	نسبة	9.8	14.6	32.9	32.9	9.8			
35.	تكرار	8	15	17	27	15	3.32	1.24	37.34%
	نسبة	9.8	18.3	20.7	32.9	18.3			
بعد سرعة الاستجابة							3.26	1.16	35.56

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات $SPSS_{26}$

يعرض الجدول رقم (3-22) أن الفقرة رقم 34 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 3.32 وانحراف معياري 1.24، ومعامل اختلاف (37.34%)، هذا ما يشير على أن أفراد العينة اتفقوا على امتلاك مجمع صيدال مخطط مسبق لمواجهة الحالات الطارئة التي قد تواجهها في بيئتها الداخلة والخارجية، أما في المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم 32 بمتوسط حسابي 3.28 وانحراف معياري 1.14 هذا ما يؤكد على موافقة أفراد العينة على أن مؤسسة صيدال لديها القدرة على فهمها للفرص والتهديدات الموجودة في بيئتها وتتكيف معها، أما في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة رقم 33 بدرجة موافق بدرجة متوسطة؛ هدا ما يؤكده المتوسط الحسابي لها إذ بلغ 3.18 وانحراف معياري 1.1 ومعامل اختلاف (34.59%)، هذا يشير إلى أن أفراد العينة موافقين على السؤال، كون أن المؤسسة تهتم بالسرعة في التطوير في منتجاتها مقارنة بمنافسيها.

وفي الأخير تم استخلاص أن أفراد العينة قامت بالإجمال قد وافقت بدرجة متوسطة على بعد سرعة الاستجابة بمتوسط حسابي 3.39 وانحراف معياري 1.12 ومنه امتلاك مجمع صيدال لسرعة استجابة اتجاه التغيرات البيئية المختلفة.

الفرع السادس: تحليل بعد وضوح الرؤية

الجدول رقم(3-23): التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لفقرات لبعد وضوح الرؤية

الرقم	التكرار والنسبة	الخيارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف CV%
		غير موافق تماما	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق تماما			
36.	تكرار	9	12	20	32	9	3.24	1.17	36.11%
	نسبة	11	14.6	24.4	39	11			
37.	تكرار	3	6	27	32	14	3.59	0.98	27.29%
	نسبة	3.7	7.3	32.9	39	17.1			
38.	تكرار	4	5	18	31	24	3.8	1.08	28.42
	نسبة	4.9	6.1	22	37.8	29.3			
بعد وضوح الرؤية							3.54	1.07	30.6

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات $SPSS_{26}$

بالاستناد إلى الجدول رقم (3-23) يمكن الشارة على احتلال الفقرة 37 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 3.8 وانحراف معياري 1.08 ومعامل اختلاف (28.42%) وهي ضمن درجة الموافق وهذا ما يشير على أن أفراد العينة اتفقوا على أن المؤسسة تحدد أهدافها الإستراتيجية لتحقيق قيم مضافة، تليها الفقرة رقم 36 بمتوسط حسابي 3.59 وانحراف معياري 0.98 وهي تقع ضمن درة الموافق وهذا ما يشير إلى أن المؤسسة تضع أهدافها على ضوء رؤيتها المشتركة ورسالتها أيضا، ثم الفقرة رقم 35 بدرجة موافق بدرجة متوسطة؛ هذا ما يؤكده المتوسط الحسابي لها إذ بلغ 3.24 وانحراف معياري 1.17 ومعامل اختلاف (36.11%)، هذا يشير إلى أن أفراد العينة موافقين على السؤال، كون أن لمؤسسة صيدال رؤية مشتركة واضحة لنشاطاتها المستقبلية وتستغلها لتوجيه قراراتها الإستراتيجية، وفي الأخير يتم ملاحظة أن أفراد العينة قامت بالإجمال قد وافقت على بعد وضوح الرؤية بمتوسط حسابي 3.54 وانحراف معياري 1.07 وهدا يدل على أن مجمع صيدال يتمتع برؤية

واضحة مشتركة ومتصلة بأهدافها والتي ينتج عنها قيم مضافة لزبائنها وهذا واضح في المجمع. كما تم عرض ملخص للمحور الثاني بأبعاده الستة من خلال الجدول رقم(3-24)

جدول رقم (3-24): ملخص أبعاد المحور الثاني المتعلق بالرشاقة الإستراتيجية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الحساسية الإستراتيجية	3.25	0.79	24%
المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي	3.25	0.88	27%
سيولة الموارد	3.19	0.74	23%
المقدرات الجوهرية والتكنولوجية	3.39	0.84	24%
سرعة الاستجابة	3.26	0.88	26%
وضوح الرؤية	3.54	0.82	23%
الرشاقة الإستراتيجية	3.31	0.66	19%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات $SPSS_{26}$

بشكل إجمالي يوضح الجدول رقم (3-24) حقق المحور الثاني الخاص بالرشاقة الإستراتيجية متوسط حسابي قدره 3.3 ومعامل اختلاف 19% مما يشير إلى درجة الموافق بدرجة متوسطة على هذا المحور من قبل أفراد العينة، حيث جاء المتوسط الحسابي لفقرات وضوح الرؤية في الصدارة ضمن درجة الموافق، ثم يليه بعد المقدرات الجوهرية والتكنولوجية ثم بعد سرعة الاستجابة، ثم بعد الحساسية الإستراتيجية والمسؤولية المشتركة، وأخيرا بعد سيولة الموارد، وهذه النتائج تؤكد أن أفراد العينة موافقون علي وجود رشاقة إستراتيجية فمؤسسة صيدال قيست من خلال عدة أبعاد

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار

تم تحليل الارتباط وكذلك الانحدار واختبار الفرضيات بين متغيرات الدراسة كما يلي:

الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية

لتحليل دور التعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية، وللتأكد من تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط الذي يمكن تلخيص نتائجه وفق برنامج spss $_{26}$

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:" يوجد دور ايجابي لآليات تحديد المعرفة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في مجمع صيدال عند مستوى معنوية 0.05 "**

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط، ومعامل الانحدار البسيط يكون ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$

- **تحليل علاقات الارتباط بين آليات تحديد المعرفة ومتغيرات الرشاقة الإستراتيجية، والمتغيرات المستقلة** من خلال برنامج SPSS

الجدول رقم(3-25): يبين معاملات الارتباط بيرسون بين آليات تحديد المعرفة ومتغيرات الرشاقة الإستراتيجية

تحقيق الرشاقة الإستراتيجية	آليات تحديد المعرفة	
	R	Sig
بعد الحساسية الإستراتيجية	0.23	0.03
بعد المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي	0.28	0.01
بعد سيولة الموارد	0.45	0.000
بعد المقدرات الجوهرية والتكنولوجية	0.30	0.01
بعد سرعة الاستجابة	0.28	0.01
بعد وضوح الرؤية	0.11	0.32

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات $SPSS_{26}$

يتم ملاحظة أن آليات تحديد المعرفة ترتبط بأبعاد الرشاقة الإستراتيجية بمعدلات ارتباط معنوية، حيث ظهر أعلى معامل مع سيولة الموارد 0.45، والأقل ارتباطا كان مع وضوح الرؤية وهذا يوضح أهمية إدراك أفراد العينة لبعد سيولة وانسيابية الموارد، يليها بعد المقدرات التكنولوجية والجوهرية 0.3 ، بعدها بعد سرعة الاستجابة وبعد المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي بارتباط 0.28 وفي الأخير كان بعد الحساسية ووضوح الرؤية بارتباط 0.11،0.23 على التوالي، أما بالنسبة للعلاقات كانت كلها معنوية ماعدا بعد وضوح الرؤية كانت غير معنوية وقدرت ب 0.32.

- **تحليل علاقات التأثير بين آليات تحديد المعرفة والرشاقة الإستراتيجية**

للتأكد من تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ككل يستخدم أسلوب الانحدار البسيط الذي يمكن عرض نتائجه وفق الجدول رقم (3-26):

الجدول رقم(3−26): تحليل الانحدار البسيط بين آليات تحديد المعرفة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية

نتائج تحليل الانحدار البسيط بين لآليات تحديد المعرفة و تحقيق الرشاقة الإستراتيجية					
معامل الارتباط: $\mathbb{R}$=0.37			معامل الارتباط المصحح: 0.12		
معامل التحديد $0.13R^2 =$			خطأ معياري للتقدير 0.59		
قيمة فيشر F: 12.68			مستوى المعنوية sig: 0.001		
المتغير	B		β	قيمة (t)	معنوية (t)
الثابت	2.4		0.37	9.18	0.000
آليات تحديد المعرفة	0.3			3.56	0.001

المتغير التابع: تحقيق الرشاقة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات $SPSS_{26}$

✓ يكون دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$

نتيجة معاملات الارتباط المنخفضة بين متغير آليات تحديد المعرفة والرشاقة الإستراتيجية والموضحة في الجدول رقم (3−26) فقد أتى معامل التحديد R^2 وهو مقياس لجودة التوفيق ليؤكد صدق هذا المعامل حيث كانت قيمته 0.13 مما يشير إلى أن (13%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع الرشاقة الإستراتيجية سببها المتغير المستقل آليات تحديد المعرفة، وأن الباقي (87%) يرجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج. أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.59 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهذا ما تدل عليه قيمة F التي جاءت قيمتها تساوي 12.68 وهي معنويا إحصائيا حيث أن مستوى معنوية اختبارها يقدر ب 0.000 وهو أقل من القيمة الحرجة للاختبار والمقدرة ب 0.05

كما يظهر الجدول أعلاه معنوية معلمة الميل؛ حيث بلغت 0.3 مما يشير لوجود علاقة ايجابية بين المتغيرين إحصائيا، أي زيادة في مستوى آليات تحديد المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع تحقيق الرشاقة الإستراتيجية ب 0.3، حيث ظهر مستوى المعنوية 0.001 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية الميل.

إن كل ما سيق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على:

" يوجد دور ايجابي لآليات تحديد المعرفة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في مجمع صيدال عند مستوى معنوية 0.05 "

- ✓ **الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد دور لآليات امتصاص المعرفة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في مجمع صيدال عند مستوى معنوية 0.05 "**

- تحليل علاقات الارتباط بين آليات امتصاص المعرفة ومتغيرات الرشاقة الإستراتيجية والمتغيرات المستقلة من خلال برنامج spss

الجدول رقم(3-27): يبين معاملات الارتباط بيرسون بين آليات امتصاص المعرفة ومتغيرات الرشاقة الإستراتيجية

تحقيق الرشاقة الإستراتيجية	آليات امتصاص المعرفة	
	R	Sig
بعد الحساسية الإستراتيجية	0.52	0.000
بعد المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي	0.54	0.000
بعد سيولة الموارد	0.38	0.000
بعد المقدرات الجوهرية والتكنولوجية	0.43	0.000
بعد سرعة الاستجابة	0.43	0.000
بعد وضوح الرؤية	0.34	0.02

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات $SPSS_{26}$

يتم ملاحظة أن آليات امتصاص المعرفة ترتبط بأبعاد الرشاقة الإستراتيجية بمعدلات ارتباط معنوية، حيث ظهر أعلى معامل مع بعد المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي 0.54 وهذا يوضح يبين استيعاب أفراد العينة، وأقل ارتباط كان مع بعد وضوح الرؤية كما كانت كل علاقات الارتباط معنوية.

- تحليل علاقات التأثير بين آليات امتصاص المعرفة والرشاقة الإستراتيجية

للتأكد من تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ككل يستخدم أسلوب الانحدار الذي يمكن عرض نتائجه وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم(3-28): اختبار الانحدار البسيط بين لآليات امتصاص المعرفة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية

نتائج تحليل الانحدار البسيط بين آليات امتصاص المعرفة و تحقيق الرشاقة الإستراتيجية					
معامل الارتباط $\mathbb{R}$=0.58			معامل الارتباط المصحح 0.33		
معامل التحديد R^{2}=0.34			خطأ معياري للتقدير 0.51		
قيمة فيشر F= 42.17			مستوى المعنوية Sig = 0.000		
المتغير	B	Seb	β	قيمة (t)	معنوية (t)
الثابت	1.92	0.22	0.58	8.74	0.000
آليات امتصاص المعرفة	0.42	0.066		6.49	0.000

المتغير التابع: تحقيق الرشاقة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات $SPSS_{26}$

✓ يكون دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية$\alpha \leq 0.05$

نتيجة معاملات الارتباط المنخفضة بين متغير آليات امتصاص المعرفة والرشاقة الإستراتيجية والموضحة في الجدول رقم (3-28) فقد أتى معامل التحديد R^2 وهو مقياس لجودة التوفيق ليؤكد صدق هذا المعامل حيث كانت قيمته 0.34 مما يشير إلى أن (34%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع تحقيق الرشاقة الإستراتيجية سببها المتغير المستقل آليات امتصاص المعرفة، وأن الباقي (66%) يرجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج. أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.51 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهذا ما تدل عليه قيمة F التي جاءت قيمتها تساوي 42.17 وهي معنويا إحصائيا حيث أن مستوى معنوية اختبارها يقدر ب 0.000 وهو أقل من القيمة الحرجة للاختبار والمقدرة ب 0.05

كما يظهر الجدول أعلاه معنوية معلمة الميل؛ حيث بلغت 0.42 مما يشير لوجود علاقة ايجابية بين المتغيرين إحصائيا، أي زيادة في مستوى آليات امتصاص المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع تحقيق الرشاقة الإستراتيجية ب 0.42 بمستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية الميل.

إن كل ما سيق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص:

" يوجد دور ايجابي لآليات امتصاص المعرفة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في مجمع صيدال عند مستوى معنوية 0.05 "

- ✓ **الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد دور ايجابي لآليات استثمار المعرفة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في مجمع صيدال عند مستوى معنوية 0.05 "**

- **تحليل علاقات الارتباط بين آليات استثمار المعرفة ومتغيرات الرشاقة الإستراتيجية من خلال برنامج spss**

الجدول رقم (3-29): يبين معاملات الارتباط بيرسون بين آليات استثمار المعرفة ومتغيرات الرشاقة الإستراتيجية

تحقيق الرشاقة الإستراتيجية	آليات استثمار المعرفة	
	R	Sig
بعد الحساسية الإستراتيجية	0.28	0.009
بعد المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي	0.33	0.002
بعد سيولة الموارد	0.58	0.000
بعد المقدرات الجوهرية والتكنولوجية	0.60	0.000
بعد سرعة الاستجابة	0.37	0.000
بعد وضوح الرؤية	0.49	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات $SPSS_{26}$

يتم ملاحظة أن آليات استثمار المعرفة ترتبط بأبعاد الرشاقة الإستراتيجية بمعدلات ارتباط معنوية، حيث ظهر أعلى معامل مع المقدرات الجوهرية والتكنولوجية 0.6، وهذا يوضح أهمية إدراك أفراد العينة لبعد المقدرات الجوهرية والتكنولوجية، وأقل ارتباط كان مع بعد الحساسية الإستراتيجية، كما كانت كل علاقات الارتباط معنوية.

- **تحليل علاقات التأثير بين آليات استثمار المعرفة والرشاقة الإستراتيجية**

للتأكد من تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ككل يستخدم أسلوب الانحدار الذي يمكن عرض نتائجه وفق الجدول (1-30):

جدول رقم (3-30): اختبار الانحدار البسيط لآليات استثمار المعرفة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية

نتائج تحليل الانحدار البسيط بين آليات استثمار المعرفة و تحقيق الرشاقة الإستراتيجية					
معامل الارتباط:	$\mathbb{R}$=0.40		معامل الارتباط المصحح		0.15
معامل التحديد= R^2	0.16		خطأ معياري للتقدير		0.58
قيمة فيشر	F =15.42		مستوى المعنوية		Sig = 0.000
المتغير	B		β	قيمة (t)	معنوية (t)
الثابت	2.52		0.4	13.34	0.000
استثمار المعرفة	0.2		0.56	3.92	0.000

المتغير التابع: تحقيق الرشاقة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات $SPSS_{26}$

يكون دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية$\alpha \leq 0.05$

نتيجة معاملات الارتباط المنخفضة بين متغير آليات استثمار المعرفة والرشاقة الإستراتيجية والموضحة في الجدول رقم (3-30) فقد أتى معامل التحديد R^2 وهو مقياس لجودة التوفيق ليؤكد صدق هذا المعامل حيث كانت قيمته 0.16 مما يشير إلى أن (16%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع تحقيق الرشاقة الإستراتيجية سببها المتغير المستقل آليات استثمار المعرفة، والباقي (84%) يرجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.58 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهذا ما تدل عليه قيمة F التي جاءت قيمتها تساوي 15.42 وهي معنويا إحصائيا حيث أن مستوى معنوية اختبارها يقدر ب 0.000 وهو أقل من القيمة الحرجة للاختبار والمقدرة ب 0.05

كما يظهر الجدول أعلاه معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.2 مما يشير لوجود علاقة طردية بين المتغيرين إحصائيا أي زيادة في مستوى آليات استثمار المعرفة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع تحقيق الرشاقة الإستراتيجية ب 0.2 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية الميل.

إن كل ما سيق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص:

" يوجد دور ايجابي لآليات استثمار المعرفة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في مجمع صيدال عند مستوى معنوية 0.05 "

الفرع الثاني: اختبار صحة الفرضية الثالثة

"بوجد دور ايجابي للتعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في مجمع صيدال عند مستوى معنوية 0.05 "

- **تحليل الانحدار البسيط بين التعلم التنظيمي والرشاقة الإستراتيجية يكون ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 $\alpha \geq$**

الجدول رقم(3-31) : تحليل الانحدار البسيط بين متغيرات الدراسة

نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التعلم التنظيمي والرشاقة الإستراتيجية					
معامل الارتباط:	$\mathbb{R}$=0.59		معامل الارتباط المصحح	0.33	
معامل التحديد	R^2= 0.34		خطأ معياري للتقدير	0.51	
قيمة فيشر	F= 42.6		مستوى المعنوية	Sig:0.000	
المتغير	B		β	قيمة (t)	معنوية (t)
الثابت	1.66		0.59	6.39	0.000
التعلم التنظيمي	0.51			6.52	0.000

المتغير التابع: تحقيق الرشاقة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات $SPSS_{26}$

✓ يكون دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$

نتيجة معامل الارتباط المرتفع بين متغير آليات التعلم التنظيمي والرشاقة الإستراتيجية والموضحة في الجدول رقم (3-31) فقد أتى معامل التحديد R^2 وهو مقياس لجودة التوفيق ليؤكد صدق هذا المعامل حيث كانت قيمته 0.34 مما يشير إلى أن (34%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع تحقيق الرشاقة الإستراتيجية سببها المتغير المستقل آليات التعلم التنظيمي، وأن الباقي (66%) يرجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج. أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.51 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهذا ما تدل عليه قيمة F التي جاءت قيمتها تساوي 42.6 وهي معنويا إحصائيا حيث أن مستوى معنوية اختبارها يقدر ب 0.000 وهو أقل من القيمة الحرجة للاختبار والمقدرة ب 0.05

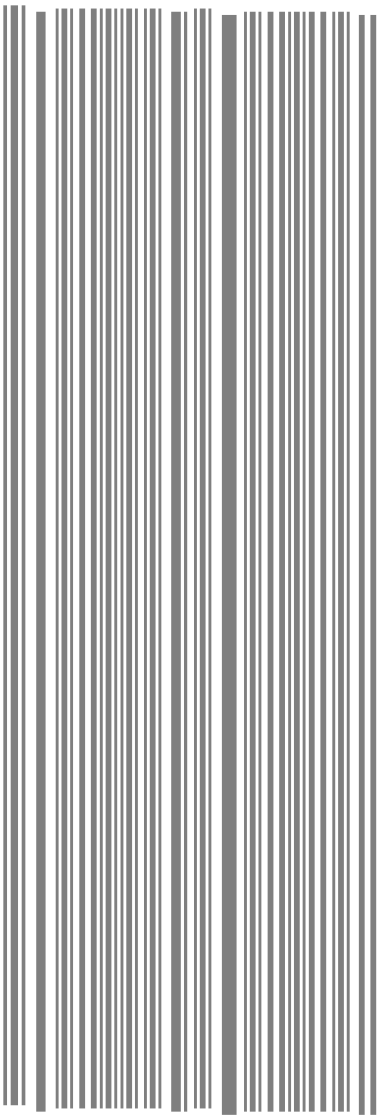
كما يظهر الجدول أعلاه معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.51 مما يشير لوجود علاقة ايجابية بين المتغيرين إحصائيا، أي زيادة في مستوى آليات التعلم التنظيمي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع الرشاقة الإستراتيجية ب 0.51 ومستوى معنوية 0.000 أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية الميل.

إن كل ما سيق يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الثالثة التي تنص:

" يوجد دور ايجابي للتعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية عند مستوى معنوية 0.05 لدى مجمع صيدال "

خلاصة

من خلال ما سبق تناوله في الفصل الثالث ومن خلال النتائج المتوصل إليها، أتضح بشكل علمي أهمية تبني التعلم التنظيمي بآلياته المختلفة في مجمع صيدال ودورها في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية، ومن خلال إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان ومن خلال ربط مختلف المتغيرات، واستخدام أسلوب الانحدار البسيط تبين وجود دور ايجابي له معنوية لكل متغيرات الدراسة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في مؤسسة صيدال.



خاتمة

بعد ما تم التطرق إليه في الفصول الثلاثة يمكن القول أن التعلم التنظيمي ليس مجرد مظهر شكلي يظهر للزبون ويعكس الصورة الذهنية الايجابية عن المؤسسة، إنما هو نظام متكامل يشترك في ثقافة قوية وسرعة استجابة عالية، ويمنح المنظمات القدرة على التقدم الدائم وتعزيز قدراتها لتبني إستراتيجيات غير تقليدية ومواجهة كل التحديات الغير متوقعة الحاصلة في بيئتها لتحقيق ما يسمى بالرشاقة الإستراتيجية، فالتعلم التنظيمي يمثل بعد وجانب أساسي لتحقيق ذلك حيث تتحقق الرشاقة الإستراتيجية بسرعة التعلم التنظيمي والاستغلال الأمثل للفرص بطريقة مبتكرة وغير تقليدية، فكون الإنسان يسعى دائما للوصول للرشاقة لتحقيق سرعة الأداء والخفة في تنفيذ أنشطته اليومية كذلك تسعى المنظمات لتحقيق أهدافها ومواجهة تحدياتها باستخدام رشاقتها الإستراتيجية، والتي تجعل منها منافس قوي ويقض اتجاه كل التغيرات خاصة خلال الأزمات، فالرشاقة الإستراتيجية تعد أسلوب ونموذج ناجح في إدارة الأزمات وتحويل مسارها من خطر يهدد موقع المؤسسة لفرصة لم تحضي بها المنظمة من قبل.

ومن خلال التحليل والدراسة التي تم القيام بها تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. نتائج اختبار الفرضيات

- ✓ **الفرضية الأولى: "يتم ممارسة آليات التعلم التنظيمي داخل مجمع صيدال"**

تم قبول هذه الفرضية وهذا ما تم تأكيده من خلال نتائج الفصل الثالث، حيث أن إجابات أفراد العينة كانت في خانة الموافق بدرجة متوسطة فيما يتعلق بمحور التعلم التنظيمي بمتوسط حسابي 3.2.

- ✓ **الفرضية الثانية: "توجد مظاهر وأبعاد تطبيق الرشاقة الإستراتيجية داخل مجمع صيدال"**

تم قبول الفرضية الثانية بناء على مخرجات الفصل الثالث، حيث بلغ المتوسط الحسابي المتعلق بمحور الرشاقة الإستراتيجية ككل 3.31 وهو ما يقع ضمن درجة الموافق بدرجة متوسطة.

- ✓ **الفرضية الثالثة: "وجود دور ايجابي للتعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في مجمع صيدال".**

تم قبول الفرضية الثالثة استنادا لمخرجات spss ومن خلال الفصل الثالث يظهر الجدول رقم (3-32) معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.51 مما يشير لوجود علاقة ايجابية بين المتغيرين إحصائيا

2. نتائج الدراسة النظرية

- يعزز التعلم التنظيمي قدرة المؤسسة على مواجهة مختلف التغيرات الغير متوقعة؛
- يعتبر التعلم التنظيمي عنصر مهم يجب توفره في المؤسسة حتى تستطيع أن تتحول إلى منظمة متعلمة؛

- الرشاقة الإستراتيجية هي نظام متكامل يلزمه تعاون وسرعة تعلم ومرونة وانسجام بين كافة المستويات؛
- توجد عدة اختلافات بين مفهومي الرشاقة الإستراتيجية والمرونة الإستراتيجية كل حسب وجهة نظره واعتقاده.
- تختلف الرشاقة الإستراتيجية عن الرشاقة التشغيلية والرشاقة التنظيمية فلا وجود للرشاقة الإستراتيجية دون رشاقة تشغيلية وتنظيمية.
- تسمح آليات التعلم التنظيمي بوصول المؤسسة للمعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب وإضافة قيمة للمعلومات الخارجية ومنه تلبية رغبات الزبائن؛
- توجد عدة معوقات أمام تطبيق التعلم التنظيمي وتحول دون تحقيقه تتمثل في جمود الهياكل التنظيمية، الاتصال الغير فعال، القصور التنظيمي، ضعف التفكير الاستراتيجي، والتسلط القيادي.
- يختلف المنظمات الرشيقة عن المنظمات التقليدية في عدة أبعاد نذكر منها: الهياكل، فرق العمل،تدفق المعلومات،وحتى في الدور الذي يلعبه المدربين...
- تتطلب الرشاقة الإستراتيجية توفر العديد من المتطلبات والمقومات التي تعتبر بمثابة عناصر أساسية وشروط حتى يتم تطبيق الرشاقة الإستراتيجية بنجاح.
- نجاح تطبيق الرشاقة الإستراتيجية يعتمد بشكل كبير على تطبيق أبعادها المختلفة(الحساسية الإستراتيجية، المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي، سيولة الموارد، المقدرات الجوهرية والتكنولوجية، سرعة الاستجابة، ووضوح الرؤية) كل هذه الأبعاد تشكل تكامل وترابط بين بعضها البعض؛
- كانت الرشاقة الإستراتيجية أثناء أزمة كوفيد 19 حل ناجح وسريع للتعامل وإدارة الأزمة العالمية وتحويل مخاطرها لمكاسب للمؤسسات العالمية.
- تساهم التعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية من خلال آلياته المتمثلة في تحديد المعرفة، امتصاص المعرفة واستثمار المعرفة وهذا تم تلخصيه من نتائج العديد من الدراسات السابقة.

3.نتائج الدراسة الميدانية

✓ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن آليات التعلم التنظيمي لها دور كبير في الوصول لمستوى رشاقة إستراتيجية؛

✓ أظهرت نتائج الدراسة وجود دور ايجابي لآليات تحديد المعرفة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في مجمع صيدال، وهذا راجع لاعتماد المؤسسة على أسلوب المقاربة المبنية على المعرفة من خلال تحديد المعارف الخارجية والداخلية وكافة الاستراتيجيات التنافسية والتسويقية لأكبر منافسيها؛

✓ كما أظهرت الدراسة الميدانية وجود دور ايجابي لآليات امتصاص المعرفة في الوصول لمستوى الرشاقة الإستراتيجية، وهذا يفسر بامتلاك المؤسسة أنظمة معلومات حديثة تزويد كل الوحدات بالمعلومات والمعارف في مجال الصناعة الدوائية، كما تهدف المؤسسة أيضا بشكل متواصل إلى رفع رصيد الخبرات والتراكم المعرفي لدى جميع موظفيها، وكسبهم للمهارات التكنولوجية لاستباق كافة التطورات في مجال الدواء خاصة أن المؤسسة وقعت العديد من عقود الشراكة والتصنيع.

✓ وجود دور ايجابي لآليات استثمار المعرفة في تحقيق الرشاقة إستراتيجية في مؤسسة صيدال، وهذا نتيجة الجهود المبذولة والمستمرة لتطوير منتجاتها وحصولها على العديد من براءات الاختراع، وما ساعدها أكثر هو امتلاكها لمراكز البحث والتطوير والتي تعد أساسا لتطوير المنتجات الدوائية؛

✓ أظهرت النتائج أن اتجاهات الأفراد ايجابية في جميع أبعادها (آليات تحديد المعرفة، آليات امتصاص المعرفة، آليات استثمار المعرفة).

4. مقترحات الدراسة

من خلال النتائج السابقة يمكن تقديم مجموعة من المقترحات التي يرجى من خلالها تمكن المؤسسات الجزائرية الخاصة والعامة من تجنب مواضع الضعف والتركيز على نقاط القوة لدعم توجهها نحو تطبيق آليات التعلم التنظيمي لتحقيق وتعزيز الرشاقة الإستراتيجية وتتمثل هذه المقترحات في:

✓ تحتاج المؤسسات الاقتصادية في الجزائر إلى زيارة وتيرة التعلم وعمقه لتطوير قدرتها على التكيف؛ ويتم ذلك من خلال تدعيم آليات التعلم التنظيمي المتمثلة في تحديد المعارف وامتصاصها واستثمارها.

✓ السعي لترسيخ بيئة تنظيمية يسودها الابتكار والإبداع وخفة الحركة لتقوية مقدراتها الجوهرية والتكنولوجية مما يساهم في التطوير الذاتي وحل المشكلات التي تمكن المنظمة من التحرك بسرعة مع البيئة المتغيرة باستمرار.

✓ يجب على المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تشجيع تبادل التجارب والخبرات داخليا وخارجيا مما يحقق مستويات نجاح عالية وأن تتحلى بالحيوية الدائمة، والتنافسية والصمود ثم المرونة والمزيد من المرونة؛

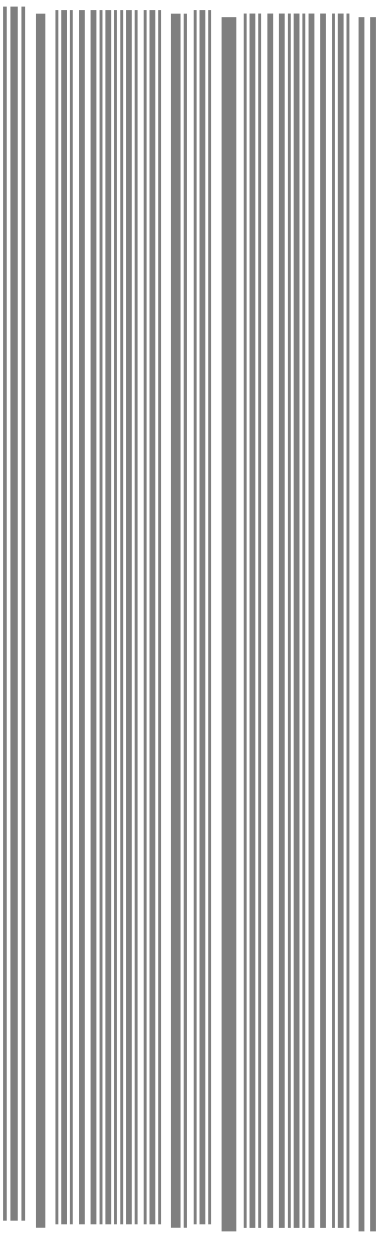
✓ على المديرين اليوم في المؤسسات عامة وفي الجزائر خاصة الوعي بضرورة امتلاك حساسية إستراتيجية تجعل مؤسستهم قادرة على التحول من وضع لاخر عند الحاجة وفي الوقت المناسب وبأقل أضرار وتكاليف.

- ✓ إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات حول مفهوم الرشاقة الإستراتيجية والتشغيلية والتنظيمية والتركيز على عدم الخلط بين هذه المفاهيم ومحاولة ترسيخ هذا الأسلوب في شتى المجالات وعلى جميع المستويات حيث أثبت نجاعته خاصة خلال الأزمات وأزمة كورونا أكبر مثال على ذلك.
- ✓ يجب على المؤسسات الوطنية اليوم التحلي بالرشاقة والدافع لإعادة التفكير باستمرار، وإعادة التفاعل ووضع إستراتيجيات مخصصة للتحديث والابتكار والاستجابة للعملاء. لأن من أهم أسباب فشل المنظمات هو عدم تمتعها بالرشاقة الإستراتيجية وهذا ما أثبتته أزمة كوفيد 19.
- ✓ تطبيق الرشاقة الإستراتيجية في المؤسسات عامة والجزائرية خاصة سينعكس بشكل ايجابي على الاستغلال الأمثل للموارد في المؤسسة وتخفيض التكاليف وإزالة الهدر مما سينتج عنه سيولة في موارد المؤسسة وبالتالي إعادة توزيعها بسرعة ومنه تحقيق سرعة الاستجابة.

5. آفاق الدراسة

يعتبر ميدان الرشاقة الإستراتيجية حديثا نوعا ما خاصة في الدراسات العربية حيث يمكن التعمق فيه أكثر من خلال تقديم بحوث حديثة ويمكن أن يقترح:

- ✓ الرشاقة المعرفية وربطها بالتعلم الاستراتيجي؛
- ✓ مساهمة اليقظة الريادية في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية؛
- ✓ تأثير الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المستدام في الجامعات الجزائرية؛
- ✓ تقديم نموذج لقياس أبعاد تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في المؤسسات، دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص؛
- ✓ دور الرشاقة الإستراتيجية في تعزيز السلوك الريادي في المؤسسات؛
- ✓ العلاقة بين الذكاء المعرفي والرشاقة الإستراتيجية؛
- ✓ يمكن إدخال متغير وسيط(المعرفة الإستراتيجية) مع المتغير المستقل (التعلم التنظيمي) لاحتمالية زيادة التأثير على المتغير التابع (الرشاقة الإستراتيجية)؛
- ✓ أثر التعلم الاستراتيجي على سلوكيات العمل الاستباقي.
- ✓ دور المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط بين رشاقة القوي العاملة وتحقيق الرشاقة الإستراتيجية.



قائمـــــة المراجـــــع

أولا: المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. جمال يوسف بدير، ومحمد فؤاد عبد الله. (2010)."**اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات**". الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
2. حسين محمد عتوم، ويمنى أحمد عتشوم. (2018). "**إدارة المعرفة لبناء الذاكرة التنظيمية**". دار حامد للنشر والتوزيع.
3. سامح عبد المطلب عامر، وعلاء محمد سيد قنديل. (2010). "**التطوير التنظيمي**". دار الفكر، (الطبعة الأولى).
4. عامر خضير الكبيسي. (2005). "**إدارة المعرفة وتطوير المنظمات**". إسكندرية.
5. عبد الفتاح عز. (2007). "**مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي لاستخدام برنامج SPSS**". دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
6. غادة عبد الوهاب الخياط، صفاء أحمد حسين، وياسر عبد الغفار حنفي.(2018). "**نظم تكنولوجيا المعلومات**". اسكندرية: دار التعليم الجامعي.
7. محمد هاني محمد. (2014). "**إدارة الموارد البشرية**". عمان، الأردن: دار المعتز للنشر والتوزيع.
8. نجم عبود نجم. (2008). "**إدارة معرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**". الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، (الطبعة الثانية).
9. همشري عمر أحمد. (2013). "**إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة**".الجامعة الأردنية: دار صفاء للنشر والتوزيع.

المذكرات والأطروحات الجامعية:

1. ابتسام بن غزال. (2020). "**أثر المرونة الإستراتيجية على الأداء الاستراتيجي للمجمعات الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال**"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال المجموعات الصناعية. الجزائر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بسكرة: جامعة محمد خيضر.
2. أبوردن عارف سليمان، وأرتيمة هاني جزاء. (2018). "**القيادة الإستراتيجية وأثرها في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية**"، أطروحة دكتوراه. كلية الدراسات العليا، عمان: جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

3. أحمد الباي. (2015). "**دور التعلم التنظيمي في دعم وتسيير المشاريع، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر**"،أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير. بسكرة، جامعة محمد خيضر.

4. أسماء سالم النسور. (2010). "**أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في وارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية**"، رسالة ماجيستر في إدارة الأعمال. الأردن، كلية الأعمال، قسم إدارة أعمال: جامعة الشرق الأوسط.

5. أنور رشدي هنية. (2016). "**مدى ممارسة الرشاقة وعلاقاتها بتميز الاداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة**"، رسالة ماجيستر في إدارة الأعمال. كلية التجارة: الجامعة الإسلامية غزة.

6. جنان مهدي شهيد الدهان. (2015). "**العلاقة بين خفة الحركة التنظيمية والذكاء المعرفي وانعكاسها في التنفيذ الاستراتيجي للمنظمة، دراسة تحليلية في شركتي زين وأساسيل للاتصالات**"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال. قسم إدارة أعمال: جامعة كربلاء.

7. جواد بلقاسم. (2015). "**التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز**"، رسالة ماجيستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم. كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ،قسم العلوم الإجتماعية: جامعة محمد خيضر بسكرة

8. حامد رائد محمد الشهوان. (2019). "**أثر استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرشاقة الإستراتيجية، الدور الوسيط للتوجهات الإستراتيجية في المستشفيات الخاصة في الأردن**"، أطروحة دكتوراه. كلية الدراسات العليا: جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

9. حسن بوزناق. (2019-2020). "**التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال**"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الحاج لخضر، باتنة1.

10. خديجة بلموهوب. (2012). "**دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف**"، رسالة ماجيستر في علوم التسيير. الجزائر، تخصص تخطيط وإدارة إستراتيجية.

11.دنيا بوديب. (2021–2022). "**مساهمة إدارة الموارد البشرية في استعداد المنظمة للتغير التنظيمي، دراسة حالة مجمع صيدال**"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.

12.ذعار شجاع ضيف لله المطيري. (2004). "**بناء نموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل للتطوير التنظيمي، دراسة حالة: القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل المملكة العربية السعودية**"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. كلية الدراسات العليا،مملكة البحرين: جامعة الخليج العربي.

13.رامي إبراهيم عبد العالي نجم. (2019). "**أثر الرشاقة الإستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة في غزة**"، رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة.

14.رانية حفاظ. (2022). "**مساهمة التعلم التنظيمي في تدعيم الميزة التنافسية، دراسة حالة كوندور**"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر.

15.رضا نعيجة. (2012). "**التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك للتنقيب بولاية أدرار**"، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية:باتنة، الجزائر، جامعة الحاج لخضر.

16.رياض عيشوش. (2010). "**مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة**"، رسالة ماجيستر في علوم التسيير، مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة خيضر، بسكرة.

17.سالم بن سليمان بن سالم البوسعيدي. (2018). "**درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية سلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها**"، رسالة ماجيستر في التربية، تخصص أدارة تعليمية. كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية: عمان، أردن، جامعة نزوى.

18.سماح خليل قنديل. (2020). "**أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن**"، رسالة ماجيستر في إدارة أعمال. قسم إدارة أعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

19. شعبان محمد الشريف. (2018). "**دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية بالمنظمات الغير الحكومية، محافظات قطاع غزة**"، رسالة ماجيستر تخصص القيادة والإدارة. فلسطين: جامعة الأقصى غزة.

20. علا فاضل علوان. (2015). "**محددات الرشاقة الإستراتيجية وتكييفها في منظمات الأعمال، بحث ميداني في شركتي زين العراق وأساسيل للاتصالات المتنقلة**"، رسالة ماجيستر علوم إدارة أعمال. مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، العراق: جامعة بغداد.

21. عمر محمد ذياب سعد. (2018). "**دور الرشاقة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية**،"رسالة ماجيستر. غزة، فلسطين: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.

22. عواطف عيشوش. (2018). "**أثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة دراسة حالة مجمع صيدال**"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.

23. عيشوش خيرة. **(2011)**. "**التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونطراك**". مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر، تخصص التسيير الدولي للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان.

24. الغويري عمر عوض موسى. (2015). "**خفة الحركة المنظمية وتأثيرها على الأداء المنظمي، أنماط القيادة كمتغير معدل، دراسة ميدانية على شركات التكنولوجيا بالأردن**". أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية. عمان، الأردن

25. فيصل خليفة جاسم الصباح، وسليمان إبراهيم الحوري. (2018). "**أثر رشاقة القوى العاملة في الخفة الإستراتيجية في شركات الاتصالات العاملة في الكويت**"، رسالة ماجيستر. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن: جامعة أل البيت.

26. محمد أحمد حمد الحريزات. (2015). "**أثر الخفة الإستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العملياتي، دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الأردن**"، رسالة ماجيستر في إدارة الأعمال. قسم إدارة أعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.

27.محمد بوزناق. (2019). "**التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة مجمع صيدال**"، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات. الجزائر: جامعة الحاج لخضر، باتنة.

28.محمد جبار هادي يوسف الظالمي. (2010). "**التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة، دراسة مقارنة لآراء عينة من التدريسيين في جامعات الفرات الأوسط**"، رسالة ماجيستر في علوم إدارة الأعمال. كلية الإدارة والاقتصاد: جامعة كربلاء.

29.محمد، وماجد. (2019). "**أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية: إطار مقترح لقطاع الصناعات الدوائية في اليمن**"، الجامعة الإسلامية بغزة، جامعة لنكوولن، ص 7.

30.مروة محمد عبد الكريم. (2015). "**أثر خفة الحركة الإستراتيجية في الأداء المنظمي، دراسة حالة مركز الملك عبد الله الثاني للتنظيم والتطوير**"، أطروحة دكتوراه. كلية الدراسات العليا، الأردن: جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

31.مصطفى الهدله. (2013). "**أثر التعلم التنظيمي في المرونة الإستراتيجية: دراسة حالة شركة سيريتل موبايل تيليكوم**" رسالة ماجيستر تخصص إدارة أعمال. قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد: جامعة دمشق.

32.معتصم محمد مبارك الضمور. (2017). "**الرشاقة الإستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقاتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**"، رسالة ماجيستر تخصص إدارة وقيادة تربوية قسم الإدارة والمناهج. عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.

33.هبة محمد عمرو. (2016). "**الرشاقة الإستراتيجية وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى شركات الاتصالات والمعلومات العاملة في فلسطين**"، رسالة ماجيستر في إدارة الأعمال. كلية الدراسات العليا، فلسطين: جامعة الخليل.

34.وهيبة ختيري. (2020). "**إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة متطلبات التطبيق وسبل النجاح، دراسة حالة في بعض الجامعات الجزائرية**"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة يحيى فارس.

35.ياسر شاكر ياسر القريشي. (2017). "**تأثير الرشاقة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام، دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع لعينة من المدراء**"، جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي. كلية الإدارة والاقتصاد: قسم إدارة أعمال، جامعة القادسية.

الدوريات والمجلات:

1. إبراهيم بن حنش الزهراني. (2018). "**القيادة الإستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي، دراسة ميدانية جامعة أم القرى**". المجلة الدولية للأبحاث التربوية، 42(02).
2. أحمد حسن ديوب. (2013). "**أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي دراسة تطبيقية في قطاع المعارف**". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 29(02).
3. أحمد خضر أحمد، حاضر صباح شعير، وكفاح عباس محمد. (2021). "**دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة ميدانية لآراء المدراء في عدد من شركات الاتصالات العراقية**". مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، 05 (01).
4. أحمد عبد الله أمانة الشمري، وأكرم محسن مهدي الياسري. (2020). "**الدور الوسيط للرشاقة الإستراتيجية في تعزيز العلاقة بين المعرفة الإستراتيجية والبراعة التسويقية، بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات المتنقلة في العراق**". المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، 16(63).
5. أحمد قهوجي، ولما بدر.(2014). "**دور أبعاد المنظمة المتعلمة في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية في شركتي الاتصال الخلوية(MTN–SYRIATE)**". مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 36(06).
6. أسامة عبد الرحمان، ووليد بن أحمد عايد السعدي. (2022). "**أثر الرشاقة الإستراتيجية على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية، دراسة ميدانية على المستشفى الجامعي لجامعة الملك عبد العزيز بجدة**". المجلة العربية للتربية للآداب والدراسات الإنسانية، 06 (24).
7. أشرف محمد إبراهيم عوض. (2021). "**أثر أبعاد التعلم التنظيمي في تحسين الرشاقة الإستراتيجية، دراسة تطبيقية على مستشفيات عين شمس أثناء الأزمات – حالة أزمة covid 19**". المجلة العلمية للبحوث والدراسات المالية والتجارية، 02 (01).
8. ألاء عبد الموجود عبد الجبار، وعلاء حسن. (2018). "**دور ذكاء المنافسين في تحقيق أبعاد خفة منظمات الإعمال دراسة ميدانية في شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوي**". مجلة تنمية الرافدين، 37(117).

9. إيمان لعرايجي، وفريدة بوغازي. (2020). "**التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الرشاقة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة**". مجلة الإستراتيجية والتنمية، 10 (01).

10. بلال خلف السكارنة. (2014). "**التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن**". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة(40).

11. جمال جعيل، وصونيا كيلاني. (جوان, 2017). "**واقع تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر**". مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة(47).

12. جميل فاضل طاهر. (2011). **تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة، دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين**.مجلة العلوم الاقتصادية والادارية،17،(64)، قسم الادارة العامة، كلية الإدارة والإقتصاد: جامعة بغداد.

13. جهاد صباح بني هاني. (بلا تاريخ). "**أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية،دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن**". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 03 (20).

14. جواد محسن راضي، وسجى جواد محسن. (2017). "**دور أبعاد التعلم التنظيمي في التحول إلى منظمات ذكية، دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في بعض جامعات الفرات الأوسط**". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والعلوم الاقتصادية، 19(03).

15. جواد محسن راضي، ومثنى توفيق عبد الحسن الموسوي. (2019). "**تأثير أليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية، بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في المصارف الأهلية لمحافظات الفرات الأوسط**".مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 09 (01).

16. حسان حامي. (2015). "**إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة– مدخل للتعلم لتنظيمي في مجتمع المعرفة**". مجلة العلوم الاجتماعية، (21).

17. حسين مختار حسين سليم، ومحمد أحمد غريب السيد حويحي. (2020). "**تطوير الأداء المؤسسي بجامعة الأزهر في ضوء أبعاد الرشاقة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، دراسة ميدانية**". مجلة كلية التربية(21).

18. حسين وليد حسين، مجيد محم أحمد، وسليمان نعمة رسل. (2016). "**تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد إلى أبعاد إدارة المعرفة**". مجلة جامعة بابل، 24(06).

19. حمزة معمري، وسميرة كحلات. (2022). "**التعلم التنظيمي في قطاع التعليم العالي: أبعاد ورهانات تحويل الجامعة إلى منظمة متعلمة**". مجلة المفكر، 06 (02).

20. حنين خلدون عطا، وخالدية مصطفى عطا. (2021). "**الثقافة التنظيمية وتأثيرها في خفة الحركة الإستراتيجية – دراسة تطبيقية لعينة من الكليات الأهلية في بغداد**". مجلة دراسات مالية، محاسبية وجبائية، 01 (01).

21. خالد خلف سالم الزريقات وناسي كاسب الخرشة. (2010). "**أثر التعلم التنظيمي في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية**". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 06 (03).

22. خالد عبد الباسط طلال. (2022). "**دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية**". المجلة العربية للإدارة، 42 (03).

23. خالدية مصطفى عطا، وحنين خلدون عطا. (2021). "**الثقافة التنظيمية وتأثيرها في خفة الحركة الإستراتيجية، دراسة تطبيقية لعينة من الكليات الأهلية في بغداد**". مجلة دراسات مالية، محاسبية وجبائية، 01 (01).

24. رابح خوني، ونوال شنافي. (بلا تاريخ). "**أثر التعلم التنظيمي على تنمية رأسمال البشري، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية بسكرة**". حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، 04 (02).

25. راشة سكايمية، ومصطفى عثماني. (2023). "**دور التعلم التنظيمي في تشجيع الإبداع، دراسة حالة المحافظة الوطنية للساحل**". مجلة الإبداع، 13 (01).

26. رنا ناصر صبر، سارة علي سعيد العامري، وعلي عبد الأمير عبد الحسن. (بلا تاريخ). "**دور الرشاقة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة الزبون بحث ميداني مقارن بين مصرف التنمية الدولي والمصرف العراقي للتجار TBI**". المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 15(59).

27. رنا ناصر صبر، سارة علي سعيد العامري، وعلي عبد الأمير عبد الحسن. (بلا تاريخ). "**دور الرشاقة التنظيمية في تعزيز سلوك مواطنة الزبون، بحث ميداني مقارن بين مصرف التنمية الدولي والمصرف العراقي للتجارة**". المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 15(59).

28. رياض عيشوش، ووفاء معلم. (2021). "**أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المنظمة الذكية من وجهة نظر موظفي وكالة OOREDOO وكالة تبسة**". مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 08 (02).

29. سارة بوربيع. (2021). "**الدور الوسيط لمتغير الرشاقة الإستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة الإستراتيجية، دراسة حالة مجمع سيم SIM**". مجلة البشائر الاقتصادية، 07 (03).

30. سامية خرخاش. (2020). "**انعكاسات جائحة كوفيد 19 على علاقات العمل في الجزائر من وجهة نظر أساتذة التعليم العالي**". مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد بوضياف– المسيلة، 12 (01).

31. سعدي جعفر، ورشيد مناصرية. (2019). "**أهمية الشراكة الإستراتيجية في تحسين الأداء الاقتصادي في مجمع صيدال**". مجلة أداء المؤسسة الجزائرية، 02 (15).

32. سلمى عمارة، ومريم بوخضرة. (2019). "**التعلم التنظيمي كأسلوب لتطوير الكفاءات والمهارات البشرية بالجامعة الجزائري، دراسة حالة عينة من جامعات الشرق**". مجلة المنهل الاقتصادي، 02 (01).

33. سليمان بلعور. (2014). "**نماذج وأسس بناء منظمة متعلمة**". مجلة دفاتر إقتصادية، 01، (5).

34. سميرة فرحات، وعيسى خليفي. (2011). "**الإبداع التكنولوجي كأداة للمساهمة في تحقيق القوة التنافسية للمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية**". المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، (02).

35. صالح حميدات. (2018). "**دور إدارة المعرفة في ضمان جودة أعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل**". مجلة البشائر الاقتصادية، 04 (02).

36. صليحة كاريش، وفايزة عيادي. (بلا تاريخ). "**متطلبات تطبيق مقاربة الرشاقة في إدارة الموارد البشرية**". مجلة تنمية الموارد البشرية للأبحاث والدراسات(1).

37. صونيا كيلاني. (2019). "**مساهمة رسالة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية،دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الادوية في الجزائر**". مجلة الاقتصاد الصناعي، 09 (02).

38. عادل حلمي أمين اللمسي. (2021). "**الرشاقة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الإبداع التنظيمي بكليات جامعة دمنهور من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية**". مجلة كلية التربية، 04 (45).

39. عادل محمد عبد المنعم مكي، وليد بدر رزق عبد الحفيظ، محمد حامل فتحي، وأمل سمير عبد الله عليوة. (2021). "**أثر تطبيق الرشاقة الإستراتيجية على زيادة فاعلية تميز الأداء الإداري لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بأسوان**". مجلة أسوان لعلوم التربية البدنية والرياضة المتخصصة(07).

40. عائشة سعدي. (2015). "**دور التعلم التنظيمي في تفعيل إدارة التميز بالمنظمة**". مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، 03 (05).

41. عائشة شتاحة. (2017). "**المنظمات المتعلمة حسب بيتر سينغ (p.sing) ومبررات التحول إليها، دراسة حالة جامعة عمار ثليجي من وجهة نظر عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي**، مجلة إقتصاد المال والأعمال، 1،(4).

42. عبد الحكيم ليث، عبد الأمين زوين عمار، والجبوري الخفاجي حاكم. (2009). "**دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الإدارية جامعة الكوفة**". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 11 (02).

43. عبد السلام مخلوفي، ومسعودة شريفي. (بلا تاريخ). مجلة الحقيقة، 32.

44. عبد الله محمد علي هزاع. (2022). "**مدى توافر مؤشرات التعلم التنظيمي الاستراتيجي في الجامعات اليمنية**"، مجلة الجامعة الوطنية، (13).

45. عبد المالك جحيق، وسارة عبيدات. (2014). "**واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية (SOTRAMEST)بشرق الجزائر**". مجلة الباحث(14).

46. عبير فتحي محمد أبو سليمة. (2023). "**متطلبات إدارة الأزمات بالجامعات المصرية في ضوء مدخل الرشاقة الإستراتيجية**". مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 17 (02).

47. علاء حسين فاضل الطرفي. (2021). "**تأثير التعلم الاستراتيجي في تبني إستراتيجية الأعمال الرقمية من خلال الدور الوسيط للإمكانات الإستراتيجية،بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مديري شركات الاتصالات النقالة في محافظة كربلاء المقدسة**". مجلة الريادة للمال والأعمال، 02 (03).

48. فاطمة الزهراء شايب، وحنان بلحسن. (2022). "**دور اليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية بمصنع إنتاج الأدوية مجمع الأدوية بولاية عنابة**"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، 11 (01).

49. فتيحة حديدي، وبربار نور الدين. (2023). "**مساهمة الدولة في دعم وتطوير المنتجات المحلية،دراسة حالة قطاع الصناعات الصيدلانية**". مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، 06 (01).

50. فطيمة الزهراء بريطل. (2017). "**التعلم التنظيمي مدخل استراتيجي لتطوير المنظمة**". مجلة المقريزي للدراسات الاقتصادية والمالية، 01 (02).

51. فطيمة الزهرة بريطل. (2015). "**أهمية التعلم التنظيمي في بناء المعارف التنظيمية**". أبحاث اقتصادية وإدارية(18).

52. فيصل البواردي. (2020). "**ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية**". المجلة العربية للإدارة،40 (01).

53. كاريش صليحة، عيادي فايزة. (بلا تاريخ)."**متطلبات تطبيق مقاربة الرشاقة في إدارة الموارد البشرية**". مجلة تنمية الموارد البشرية للأبحاث والدراسات(01).

54. كامل محمد الحواجرة. (2019). "**التأثيرات الوسيطية للقدرات الديناميكية بين تنوع القوى العاملة والرشاقة الإستراتيجية في منظمات الأمم المتحدة العاملة في الأردن**". مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، 05 (01).

55. لخضر بن أحمد، صبرينة حمياني، ووردة قرميطي. (2019). "**مدى استعداد المنظمة المتعلمة لتبني استراتيجيات التغيير التنظيمي**". مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، 03 (02).

56. ليلى غضبان. (2022). "**التعلم التنظيمي كمتغير وسيط لعلاقة التأثير بين إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية لمجمع صيدال**". مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 10 (02).

57. مباركة لنصاري، وباديس بوخلوه. (جوان, 2022). "**أثر التعلم التنظيمي في تعزيز ثقافة التميز، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بتمنراست**". مجلة العلوم الإدارية والمالية، 06 (01).

58. محمد الياسري، وضفر ناصر حسين. (2013). "**أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط**". مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15 (03).

59. محمد بوقناديل، ونور الهدى بن الدين. (2022). "**مساهمة التعلم التنظيمي في تنمية قدرات المورد البشري، دراسة حالة عينة من العاملين بمؤسسة الإسمنت SCIBS**". مجلة العلوم الاقتصادية، 17 (01)

60. محمد علي شقاء. "**دور استراتيجيات إدارة المعرفة في بلوغ خصائص المنظمة المتعلمة، دراسة ميدانية في عدد من كليات الجامعة العراقية**". مجلة دنانير (06).

61. محمد فلاق، وأحمد يوسف. (2019). "**رأس المال الفكري ودور ه في تحقيق استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية**". مجلة المعارف، 14(01).

62. محمود عبد الرحمن الشنطي، وتحرير شعبان الشريف. (2020). "**دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرشاقة الإستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية قطاع غزة**". مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، 03 (01).

63. مراد علة. (2012). "**التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة**". مجلة دراسات وأبحاث، 08، (4).

64. مسعودة شريفي، وعبد السلام مخلوفي. (2015). "**المنظمة المتعلمة في مواجهة تحديات القرن 21 جنرال إلكتريك نموذجا**". مجلة الحقيقة(32).

65. منال أحمد علي الفقيه. (2020). **دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات اليمنية**. مجلة الجامعة الوطنية، (13).

66. نايف بن عماش السويلم العنزي. (2022). "**دور الرشاقة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية**". مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، 03 (46).

67. نسرين صالح. (2023). "**أثر تكنولوجيا المعلومات على التعلم التنظيمي في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية قالمة" مجلة شعاع للعلوم الاقتصادية**،07 (02).

68. النعيمي صلاح عبد القادر، ونايف باسم فيصل. (2012). "**دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق المنظمة المتعلمة**". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية(31).

69. هالة أمين مغاوي. (2016). "**الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين القدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري**". مجلة الإدارة التربوية (10).

70. هدى محمد عبد العالي محمد. (2020). "**دور رشاقة المؤسسة في تعزيز استدامة التميز التنظيمي**". مجلة الشروق للعلوم التجارية(12).

71. هند ناصر عقيلات. (2019). "**أثر الرشاقة الإستراتيجية على السمعة الجامعية في الجامعات الأردنية الخاصة**". المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، 35(9).

72. هياء بنت عبد الله عبد العزيز الماضي، وأحمد محمد فتحي عجوة. (بلا تاريخ). "**استراتيجيات التعلم التنظيمي وعلاقاتها بتميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقة على موظفات أمانة منطقة الرياض**". مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، (07).

73. وائل محمد جبريل، وأحمد سعد الشيخي. (2020). "**أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بنغازي ليبيا**". مجلة اقتصاد المال والأعمال، 05 (02).

74. وسيلة السبتي، يزيد تقرارت، ورزيقة رحمون. (2019). "**التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات**". مجلة اقتصاد المال والأعمال، 03 (03).

75. ياسين بوناب، ووليد بلكبير. (2020). "**تأثير الثقة المتبادلة والرؤية المشتركة على الابتكار في المؤسسات الاقتصادية،دراسة ميدانية لاتجاهات المدراء للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية**". مجلة الباحث الاقتصادي، 08 (13).

المواقع الكترونية:

1. صلاح عبد اللطيف طه. (27 ماي , 2020). "**الرشاقة الإستراتيجية. كيف تجتاز المنظمات أزمة كورونا بأقل الخسائر**". تاريخ الاسترداد 21 مارس , 2021، من 4. https://www.aljazeera.net/blogs: 22:37
2. محمد علي. (28 ماي, 2020). "**أبواب بديلة يمكن طرقها لاغتنام فرص كورونا اقتصاد العالم يتغير**". تاريخ الاسترداد 21 03, 2021، من https://futureuae.com/ar/Mainpage/Item/5606: 20:26
3. وجيه العلي. (20 أكتوبر, 2020). "**الرشاقة الإستراتيجية في زمن كورونا**"، شبكة العراقيين الاقتصاديين، أوراق سياسية في الإدارة الإستراتيجية. تاريخ الاسترداد 20 مارس, 2021، من http://iraqieconomists.net/ar/: 23:21

1. 2014) .details_societe&id_soc=28). تاريخ الاسترداد 02 05, 2024، من radio algerie. (2023, 12 8). Retrieved 5 5, 2024, from https://news.radioalgerie.dz/ar/node/37926: https://news.radioalgerie.dz/ar/node/37926
2. وكالة الانباء الجزائرية (16 03, 2022). تاريخ الاسترداد 5 12, 2022، من: https://www.aps.dz/ar/economie/123005-47-2022

3. وكالة الانباء الجزائرية. (16 3, 2022). تاريخ الاسترداد 5 12, 2022، من:

https://www.aps.dz/ar/economie/tag/%D8%B5%D9%8A%D8%AF%D8%A7%D9%84?start=10

ثانيا: المراجع بالغة الأجنبية

PhD theses / Thèses de doctorat:

1. Abu-Radi, S. (2013). "**Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive Private Hospitals**" ;Thesis submitted in partial Fulfillment of the Requirements fothe Degree of master in Business Administration. Faculty of Business Middle East University, r.
2. Arthur Audran. (2010-2011). "**Strategic Agility: a Winning Phenotype in Turbulent Environments. Politecnico Di Milano Italy"**: Unpublished Master Thesis of science in management;economic di milano scoulardilngegneria dies system
3. BENGTSSON, L., & SKOG, P. (2018, 6 4). "**Improving business performance with organizational learning**" A case study of factors affecting organizationa Master of Science Thesis TRITA-ITM-EX l. KTH Industrial Engineering and Management Industrial Management, STOCKHOLM**.**
4. Džudera Glesne، و Madelen Pedersen. (2020). "**Strategic Agility: Adapting and Renewing Strategic Direction An Exploratory Case Study"**,Master´s Thesis in Strategy and Management MCs in Economics and Business Administration. Bergen, Spring : NORWEGIAN SCHOOL OF ECONOMICS.
5. JAMES, M., RICHARD, D., CHARLENE, D., & Rhonda, C. (2016). BUSINESS MODEL INNOVATION, BUSINESS MODEL ENABLERS AND "**THE STRATEGIC AGILITY PARADOX A Dissertation Presented in Partial** " Fulfillment Of the Requirements for the Degree. Capella University.
6. Kristina kotkova. (2018). "**how strategic agility effects strategy implementation in servitizing companies**". department of management: faculty of business studies university of Vaasa.
7. Santala, M. (2009). "**Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Company: Case Swot Consulting ,Organization and Management thesis. Department of Marketing and Management",** HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS.

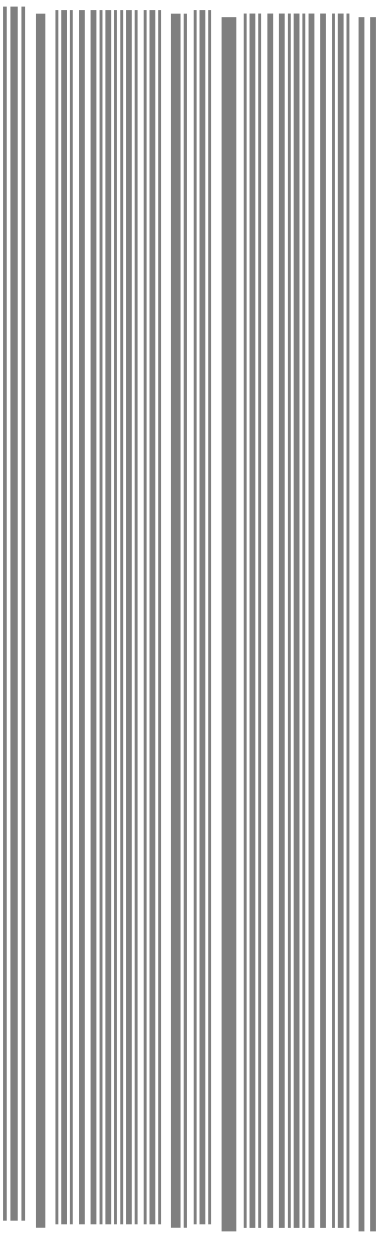
Scientific Journals/ Revues Scientifiques:

1. Ayed Al-Qeed, M. (2019**). "Effect of Strategic Agility Dimensions on Tourism Marketing Performance in Jordan**". Mu'tah Lil-Buhuth wad-Dirasat. Humanities and Social Sciences Series, 34(2).

2. Birrell Ivory, S., & Bentley Brooks, S. (2018). "**Managing corporate sustainability with a paradoxical lens: Lessons from strategic agility**", Edinburgh researcher explore. Journal of Business Ethicsthevol, 142(2).
1. Glidja و ،Francklin Gildas) .mars , 2014 **."(Fiche de lecture sur l'apprentissage organisationnel."**
3. Hall, C. A., & Beck, T. E. (2009, February 9**). "Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment**". Working Paper.
4. Harraf, A., Isaac, W., Kaylynn, T., & Kaitlyn, T. (2015, March/April). "**Organizational Agility**". The Journal of Applied Business Research, 31(2.(
2. Hussein, N., Mohamad, A., Noordin, F., & Ishakb, N. A. (2014). "**Learning Organization and its Effect on Organizational Performance and Organizational Innovativeness: A Proposed Framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education**". *Social and Behavioral Sciences*(130).
5. Idris, W. M., & Rubaie, M. T. (2013). "**Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility**", Journal of Management and Strategy. Journal of Management and Strategy, Vol 4(No 2).
6. JUNNI, P., M. Sarala, R., Tarba, S. Y., & Weber, Y. (2015**). "the role of strategic agility in acquisition**". britches journal of management.

3. Khaddama, A. (2020, March 7). "**Impact of personnel creativity on achieving strategic agility: The mediating role of knowledge"**. *Management Science Letters*.
7. Kumka, I., &Balkam. (2016). "**Organization's Tool For Creating Competitive Advantage: Strategic Agility Balkan and Near Eastern"**. Journal of Social Sciences.
4. M, E., Awad, M, H., & Ghaziri. (2004). "**Knowledge Management"**, Prentice Hall.
8. MonyeiEzieshi Francis ،Okeke Patrick Anene و ،NwosuKanayoChike. (2021). "**Strategic Agility: A prospect for sustainable performance of micro-businesses in South-Eastern Nigeria**". Journal of Sustainable Tourism and Entrepreneurship ، 2(3.(
9. Reed, J. (2021). "**Strategic agility in the SME: Use it before you lose it"**. Journal of Small Business Strategy, 31(3).
10. **Resilience "Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment"**. (9 February , 2009). Working Paper.
11. Saha, N., Gregar, A., &Sáha, P. (2017). "**Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms'competitiveness"**. International Journal of Organizational Leadership.
12. Samir Al-Romeedy, B. (2019, June). "**Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines - Case Study: Egypt Air**". Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City, 3.
5. Schermerhorn, J. R. (2006). "**Comportment Humane et Organization**". Canada.

13. Setili, A. (2014). "**THE AGILITY ADVANTAGE: HOW TO IDENTIFY AND ACT ON OPPORTUNITIES IN A FAST-CHANGING**". Chicago: Jossey-Bass & Sons Inc
14. Shahrab, B. (2012). "**The Role of Organizational Learning and Agility in Change Management in state Enterprises**", A-Customer-Oriented Approach International Research. Journal of Applied and Basic Sciences, Vol 3.
15. shams, R., & all. (2020, January 30). "**strategic agility in international business, a conceptual from work**". journal of international management, journal home page www.elsevier .com, locate.
16. Smith, M. K. (2021). "**The learning organization: principles, theory and practice, The encyclopedia of pedagogyandinformal"educationhttp:** //www.infed.org/biblio/learning-organization.htm.
17. Soltani, F., Nazem, F., & Imani, M. N. (2019, July). "**Identifying the Dimensions and Components of Organizational Agility based on Human Resource Development to Provide a Model of Organizational Agility**". Iranian journal of educational Sociology, 2(2.(
18. Wajeeh, E. (2021). "**The Importance of Strategic Agility to Business Survival During Corona Crisis and Beyond**". The International Journal of Business Ethics and Governance (IJBEG), 4(2).
19. Yves Dozو ،MikkoKosonen. (2011). "**Nokia and Strategic Agility: A Postscript"**. University of California Press, http://www.jstor.org/stable/10.1525/cmr35 ،(4).



قائمـــــة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي -قالمة–1945

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

استبيان حول

دور التعلم التنظيمي في تحقيق الرشاقة الإستراتيجية في مجمع صيدال- فرع قسنطينة-

السادة الأفاضل، السيدات الفاضلات

تحية طيبة وبعد:

نضع بين أيديكم الكريمة هذا الاستبيان آملين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين،ونشكر لكم بداية حسن التعاون،وكلنا ثقة بدقة الإجابة وموضوعيتها حول الفقرات الواردة فيها ونرجو منكم وضع علامة (x) في خانة الإجابة المقترحة وهذا بما يتفق ووجهة نضركم

نحيطكم علما أن هذه البيانات الواردةستستخدم لإغراض البحث العلمي وفقط وستحاط بالسرية التامة وستكون إجابتكم ومساهمتكم عونا كبيرا لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية.

إعداد الطالبة: سلمى زغمار **إشراف الدكتور: دبوش عبد القادر**

zoghmarselma@gmail.com

القسم الأول: معلومات عامة

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر: ☐ أقل من 30 ☐ من30- أقل من 40 ☐ من 40- أقل من 50 ☐ 50 فأكثر
3. المؤهل العلمي: ☐ ثانوي أو أقل ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا
   ☐ أخرى يرجى ذكرها
4. الأقدمية ☐ اقل من5سنوات ☐ 5 إلى 10 سنوات ☐ 11-20سنة ☐ أكثرمن 20 سنة
5. المستوى الوظيفي ☐ مدير عام ☐ مساعد مدير ☐ رئيس قسم ☐ رئيس مصلحة
   ☐ موظف ☐ أخرى

الرقم	الفقرات	غير موافق تماما	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق تماما
المحور الأول:آليات التعلم التنظيمي						
البعد الأول: آليات تحديد المعرفة						
1	يبحث مجمع صيدال عن أماكن تواجد المعرفة سواء لدى الأفراد أو داخل المنظمة ككل					
2	يحدد مجمع صيد ال احتياجاته من المعرفة التي تخص الزبائن، السوق والمنتجات ويتم تنقيحها باستمرار.					
3	يقوم مجمع صيدال بشراء المعرفة من المؤسسات الصناعية للأدوية المشابهة في البيئة المحيطة.					
4	يحدد مجمع صيدال الفجوة بين المعرفة المتواجدة وبين المطلوبة.					
5	يقوم مجمع صيدال باستئجار خبراء المعرفة من مراكز الخبرة و الاستشارات والاستفادة منهم					
البعد الثاني: آليات امتصاص المعرفة						
6	تحاول مؤسستنا شراء براءات الاختراع واعتمادها لإنتاج منتجات صيدلانية جديدة					
7	يهتم مجمع صيدال بتجديد المعرفة وتنميتها حتى لا تكون عرضة للتقليد من قبل المنافسين					

8	تقوم مؤسستنا بإنتاج معارف جديدة مجسدة في شكل منتجات صيدلانية جديدة، تعمل على رفع حصة المجمع السوقية وتدعم تنافسيته					
9	تحفز مؤسستنا الاستفادة من تجاربها السابقة وتجارب المنافسة والمنافسين في قطاع الأدوية.					
10	يهتم مجمع صيدال بتنظيم المعرفة من خلال وصف البيانات وموضوعاتها باستخدام رموز خاصة وتمثيلها لتسهيل الوصول إليها					
البعد الثالث: آليات استثمار المعرفة						
11	يقوم مجمع صيدال بتحويل المعارف الضمنية للأفراد إلى معارف موثقة وصريحة.					
12	يشجع مجمع صيدال على تشارك المعارف والخبرات بين الأفراد وترسيخ التعاون لجميع الأقسام المختلفة داخل المؤسسة.					
13	يستفيد مجمع صيدال من معارف وخبرات أفراده في تطوير المنتجات الصيدلانية.					
14	يوفر مجمع صيدال هيكل تنظيمي يساعد على توزيع المعرفة بين قمة الهرم وقاعدته					

المحور الثاني : تحقيق الرشاقة الإستراتيجية						
البعد الأول: الحساسية الإستراتيجية						
15	يتم تنظيم الموارد البشرية والمادية لتحقيق اليقظة التكنولوجية في مجمع صيدال ؛					
16	يتم دراسة المنافسين في مجال تصنيع وتوزيع					

	الأدوية لتكون مؤسستكم يقظة تجاه كل التغييرات في المنافسة والسوق.					
17	يهتم مجمع صيدال بالاستجابة السريعة للتغيرات الغير المتوقعة والأحداث البيئية في مجال صناعة الأدوية.					
18	تتصف مؤسستنا بسرعة الكشف عن التغيرات الحاصلة في تحركات منافسيها في مجال صناعة الأدوية خاصة التكنولوجية منها					
المسؤولية المشتركة والالتزام الجماعي						
19	يهتم مجمع صيدال بالتنسيق والتكامل بين مختلف وحدات عمله.					
20	يتم مشاركة العاملين في مؤسستنا في عمليتي التخطيط والتقييم لتثمين أدوارهم للوصول إلى أفضل النتائج.					
21	ترحب مؤسستنا بالمقترحات المقدمة من فريق العمل لتبادل الأفكار حول تحسين جودة المنتجات الصيدلانية .					
22	تسمح مؤسستنا لزبائنها بالوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها فيما يخص كل أنواع الأدوية بسرعة وسهولة.					
سيولة الموارد						
23	يتم تعيين المسئولين في مؤسستنا بطريقة مرنة وسريعة في الوقت المناسب.					

24	لدى مؤسستنا القدرة على حل شكاوي الزبائن المتعلقة بالمنتج أو وخدمة التوزيع للصيدليات بصفة مستمرة دون تأخر.					
25	يتم تدوير ونقل الأفراد بين أقسام المؤسسة بدرجة عالية من المرونة للاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة					
26	لدى مؤسستنا قنوات عديدة للحصول على الموارد المادية والبشرية في عدة أماكن في الوقت المناسب عند الحاجة.					
المقدرات الجوهرية والتكنولوجية						
27	تساهم الأجهزة والبرمجيات المتطورة الموجودة في مجمع صيدال في توفر المعلومات بدقة في الوقت المناسب					
28	يسعى مجمع صيدال إلى مسايرة التغيرات التكنولوجية، من خلال الإنفاق المتزايد على الاستثمار الموجه لتحديث أدوات إنتاج الأدوية.					
29	لدى مؤسستنا الكفاءات القادرة على حل المشاكل بسرعة تحقيق منافع جديدة لعملائها					
30	يتبنى مجمع صيدال التكنولوجيا الحديثة لتطوير تقنيات تصنيع الأدوية					
31	تمتلك مؤسستنا نظام يشجع على استقطاب المقدرات الجوهرية الغير قابلة للتقليد					
سرعة الاستجابة						

32	لدى مؤسستنا القدرة على فهم الفرص والتهديدات في البيئة والتكيف السريع معها.					
33	يهتم مجمع صيدال بالسرعة في تطوير المنتجات الصيدلانية مقارنة بالمنافسين .					
34	يمتلك مجمع صيدال مخطط مسبق لمواجهة الحالات الطارئة التي من الممكن أن يواجهها					
وضوح الرؤية						
35	لدى مؤسستنا رؤية مشتركة واضحة حول النشاطات المستقبلية ونستخدمها لتوجيه قراراتنا الإستراتيجية.					
36	توضع الأهداف الإستراتيجية على ضوء رؤية المؤسسة المشتركة ورسالتها.					
37	تتحدد الأهداف الإستراتيجية الأكثر الأهمية لتحقيق قيمة المضافة للزبائن.					