

أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز عملية التعلم التنظيمي دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية

الباحثة/ ميسون كريم فلاح الختاتنه^(١)

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مدى اتصاف استراتيجية الشركات بالرشاقة الاستراتيجية وبيان مدى أثره على التعلم التنظيمي في شركة الفوسفات، واتبعت الدراسة المنهج البحث الوصفي التحليلي حيث تم من خلال مرحلتين المرحلة الأولى التي تم من خلالها استكشاف واقع مشكلة الدراسة من خلال المسح الميداني لأفراد عينة الدراسة من القادة والمدراء في شركة الفوسفات وتجميع المعلومات والبيانات الخاصة بها، أما المرحلة الثانية فتم من خلالها التشخيص والوصف المتعمق لواقع الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في التعلم التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها تتمتع شركة الفوسفات الأردنية بمستوى عالٍ من الرشاقة الاستراتيجية وتبين من خلال الدراسة أن لدى الشركة رؤية واضحة تسعى لتحقيقها وهي قابلة للتحقيق ولديها رؤيا شاملة عن مستقبلها. وعلى ضوء النتائج أوصت الباحثة بضرورة العمل على أن تنبثق أهداف الشركة من رسالتها التي تؤمن بها، والعمل على أن تشجع الشركة العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة، وإن الكل مسؤول عن النتائج النهائية للعمل.

The impact of strategic agility on promoting organizational learning “An Applied Study in Jordan Phosphate Company”

Abstract:

The study aimed at shedding light on the extent to which the strategy of companies in the strategic fitness and the impact on the organizational learning in the phosphate company, the study followed the descriptive analytical research method, where the first phase through which the reality of the study problem was explored through the field survey of the sample study Of the leaders and managers of the Phosphate Company and the collection of information and data for them, while the second phase, through which the diagnosis and in-depth description of the reality of strategic fitness and its impact on organizational learning has reached The study of the results of the most important Jordanian Phosphate Company enjoys a high level of strategic fitness and show through the study that the company has a clear vision to achieve and is achievable and has a comprehensive vision for its future. In the light of the results, the researcher recommended the necessity of working on the objectives of the company to emerge from its mission, and to encourage the company to work on the principle of joint responsibility and that everyone is responsible for the final results of the work.

الإطار العام للدراسة:

مقدمة:

أجمع الفكر الإداري على أن الإدارة الاستراتيجية الفعالة والتخطيط الاستراتيجي هما بمثابة العصا السحرية التي تعمل على تحسين أداء كل من القطاعين العام والخاص، سواء كانت خدمة أم إنتاجية، ونتيجة للتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات نتيجة للتطورات العملية والتكنولوجية السريعة أضحت الإدارات التقليدية غير قادرة على المنافسة إن بقيت دون تطوير وتغيير، وأصبح من الضروري على المنظمات التكيف استراتيجياً مع تلك التطورات، مما أدى إلى ظهور مصطلح الرشاقة الاستراتيجية التي تساعد على وضع استراتيجيات شاملة قريبة وبعيدة المدى.

حيث بدأت المنظمات في العصر الحديث بممارسة الأنشطة والمهام في ظل التغيير المستمر والنتائج عن عدم استقرار البيئة المحيطة بالمنظمات، والتطور السريع في التقنيات الحديثة ووسائل الاتصال، وذلك أدى بالمنظمات إلى السعي لامتلاك القدرات المناسبة وتطوير الموارد المادية والبشرية؛ لتمكينها من المنافسة الاستراتيجية، والرشاقة الاستراتيجية هي إحدى الوسائل المستخدمة لإدارة هذه التغييرات غير المتوقعة وإدارة المخاطر، فالرشاقة الاستراتيجية تعبر عن المرونة التي تكتنف الخطة الاستراتيجية للمنظمة والتي تمكنها من البقاء في البيئة التنافسية عن طريق الاستجابة السريعة للتغيرات وتقديم خدمات منافسة.

وتعتبر الرشاقة الاستراتيجية أو كما يسميها عدد من الباحثين خفة الحركة الاستراتيجية أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة خاصة في حالات التعقيد وعدم الاستقرار البيئي وفي حالات عدم التأكد الناتجة عن التطورات والتقدم السريع في التقنيات الحديثة ووسائل الاتصال، وانفتاح الأسواق العالمية، حيث تعبر الرشاقة الاستراتيجية على قدرة المنظمات على الاستجابة للتغيرات ومواجهة المواقف، ويتطلب تطبيق الرشاقة الاستراتيجية قدرات متنوعة كالحساسية الاستراتيجية، ووضوح رؤية المؤسسة، واختيار الأهداف المناسبة والاستراتيجية، ومشاركة المسؤولية. بالتالي فالرشاقة الاستراتيجية هي عملية تتطلب الخبرة والمعرفة التنظيمية.

يعمل التعلم التنظيمي على صنع الأفراد العاملين ونشر المعرفة في المنظمة من خلال تزويد العاملين بالمعرفة والخبرة والتجربة من خلال الأحداث التي تمر بها المنظمة حتى يتمكن العاملون من تطوير سلوكهم، فيصبح الهدف الرئيسي بقاء ودوام المنظمة، حيث إن المنظمة الناجحة هي المنظمة التي يكون فيها معرفة تنظيمية وتعلم تنظيمي فعال يتوافق مع رؤيتها وأهدافها.

والتعلم التنظيمي يجمع بين عمليات التعلم، وخلق المعرفة على مستوى الفرد، وعلى مستوى الفريق، وبالتالي فهي عملية تشمل التنظيم بشكل كامل، ومن مهام المديرين والاستراتيجيين قيادة عمليات التعلم التنظيمي التي تؤدي إلى زيادة المعارف المتاحة للعاملين في المنظمات، ويعزز قدراتهم على الاستجابة للظروف والتغيرات، فيصبح العاملون أكثر استعداداً على تقبل

التغييرات والتعامل معها، وبالتالي التكيف مع المستجدات الطارئة على الظروف الداخلية والخارجية.

مشكلة الدراسة:

تعاني العديد من منظمات الأعمال من عدم قدرتها على تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة بكفاءة وفاعلية في ظل الظروف البيئية التي تواجه المنظمة في مرحلة أو أكثر من مراحل استراتيجيتها، ويزداد ضعف تلك القدرات في حال وجود ظرف أو مشكلة أو حتى فرصة طارئة لم تؤخذ بعين الاعتبار في خطتها الاستراتيجية، مما يثير تساؤلات حول مواطن الخلل فيما إن كانت ناشئة عن طبيعة الخطة الاستراتيجية أم من ضعف موارد الشركة. وبما أن الرشاقة الاستراتيجية هي قدرة الاستراتيجية على التغير حسب الموقف، وذلك يتطلب موارد بشرية وقيادات قادرة على مواكبة التغير والحد من التهديدات والقدرة على اغتنام الفرص بما لا يتعارض مع استراتيجية المنظمة وبما يحقق أهدافها، وبما أن التعلم التنظيمي هو الذي يؤهل ويطور المورد البشري، فإن مشكلة الدراسة تكمن في بيان أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز عملية التعلم التنظيمي.

وتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1. ما مدى اتصاف استراتيجية شركة الفوسفات بالرشاقة الاستراتيجية (وضوح الرؤية، القدرات الأساسية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤوليات المشتركة).

٢. ما مستوى التعلم في شركة الفوسفات (التفكير المنظم، النماذج العقلية، التمكين الذاتي، التعلم الجماعي).

٣. ما أثر الرشاقة الاستراتيجية على التعلم التنظيمي في شركة الفوسفات.

مصطلحات الدراسة:

الرشاقة الاستراتيجية:

هي قدرة المنظمة الاستراتيجية في إدراك الفرص البيئية والحصول عليها ومواجهة التحديات؛ اعتماداً على التخطيط والتنفيذ القريب والبعيد الأجل الذي يحدث في بيئة الأعمال بشكل سريع وفعال وبالشكل المطلوب (سعد، ٢٠١٧، ص ٧). وتعرفها الباحثة على أنها اتصاف استراتيجية شركة الفوسفات بقدرتها على اغتنام الفرص ومواجهة التحديات من خلال مرونتها في التكيف والتأقلم السريع بما يتناسب مع الفرص التي تلوح لها في المستقبل القريب والبعيد.

وضوح الرؤية:

وضوح التوجه المستقبلي للمنظمة ومسار أعمالها، وتصوراتها الاستراتيجية ووضوح ما تسعى للقيام به لكي تصبح في مكانتها المميزة في المستقبل.

القدرات الأساسية:

هي تتمثل في موارد شركة الفوسفات الاستراتيجية البشرية والمالية.

اختيار الأهداف الاستراتيجية:

هي تحديد النتائج المرغوب تحقيقها في فترة زمنية طويلة الأمد،
مصحوبة برغبات ونوايا تسعى لتوظيف الإمكانيات والقدرات المتاحة وغير
المتاحة للوصول إلى النتائج المطلوبة عبر خطوات محددة مسبقاً.

المسؤوليات المشتركة:

نشر فكرة أن جميع العاملين يتبنون رسالة شركة الفوسفات ورؤيتها
ويتحملون المسؤولية المعنوية عن نجاحها وتحقيق أهدافها.

أهداف الدراسة:

يتركز هدف الدراسة الرئيس في التعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية
في تعزيز عملية التعلم التنظيمي بمتغيراتها (التفكير النظامي، النماذج العقلية،
التمكين الذاتي، التعلم الجماعي).

ومن خلال الهدف الرئيسي تم اشتقاق الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مستوى الرقابة الاستراتيجية في شركة الفوسفات.
2. التعرف على درجة التعلم التنظيمي في شركة الفوسفات.
3. التعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية في تعزيز عملية التعلم التنظيمي.

أهمية الدراسة:

للدراسة الحالية أهمية أكاديمية وأهمية عملية: أهمية أكاديمية تنبع من:
قلة الدراسات التي تتناول موضوع الدراسة من حيث أثر الرقابة الاستراتيجية
في تعزيز عملية التعلم التنظيمي، ومن ثم فإن الدراسة الحالية تسعى إلى
المساهمة في إثراء المكتبة العربية بمادة حديثة ذات أهمية كبيرة تشكل منطلقاً

للباحثين المستقبليين للقيام ببحوث استراتيجية تتسم بالأهمية والحدثة. وأما الأهمية العملية فتكمن أهمية الدراسة العملية في: أنها تفيد تساهم في توجيه الشركات الكبرى لتبني نموذجاً متطوراً لتطوير استراتيجيتها وتميزها بالرشاقة التي تؤهلها إلى القدرة على مواجهة التحديات والتغيرات الاستراتيجية، الأمر الذي يرفع مستوى إدراكها وتميزها، كما تنبع أهمية الدراسة في توجيه الشركات الكبرى نحو الأساليب والطرق التي من شأنها تحسين التعلم التنظيمي.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

مفهوم الرشاقة الاستراتيجية:

تعرف الرشاقة الاستراتيجية من قبل بعض الباحثين في مجال الإدارة بأنها خفة الحركة الاستراتيجية، حيث يشير هذا المفهوم إلى تعريف الرشاقة الاستراتيجية بأنها بحسب الكيسي ونوري (٢٠١٣: ١٧٥) «قدرة المنظمة على الاستجابة الموجهة والتغيرات والمواقف المتغيرة، وهذا يتطلب قدرات متنوعة كالحساسية الاستراتيجية، والالتزام الجماعي وتحمل المسؤولية، وتدفق وتوجيه الموارد بأنواعها والتي تمثل أبعاداً جوهرية لخفة الحركة الاستراتيجية».

كما أشار كل من نوي وضيف (٢٠١١) إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تتمثل في قدرة المنظمة على الاستمرار بالإدراك والاستكشاف والاستجابة باستخدام القدرات الملائمة التي تمكنها من استغلال الفرص في الموقف السوقي باعتماد السرعة والمباغته والنجاح التنافسي.

ويرتكز مفهوم الرشاقة الاستراتيجية على ثلاث عوامل رئيسية تتمثل فيما يلي: أولاً الحساسية الاستراتيجية وتتمثل في رؤية وتأطير الفرص بطريقة جديدة، ثانياً سيولة الموارد من خلال تعبئة الموارد بسرعة وكفاءة وإعادة توزيعها، ثالثاً وحدة القيادة عن طريق اتخاذ القرارات الجماعية والالتزام بنتائج القرارات (Doz, 2011).

أهمية الرشاقة الاستراتيجية:

تنعكس الرشاقة الاستراتيجية على المنظمة في كونها تساعد المنظمة في التلبية السريعة لطلبات الزبائن، وتقديم منتجات جديدة، وكذلك وضع حلول لمشكلات زبائنهم، كما يمكن أن تحصل المنظمة على التحالفات الاستراتيجية أو تتخلص منها سريعاً (العابدي، ٢٠١٢). كما تمنح الرشاقة الاستراتيجية المنظمة القدرة على التنبؤ والعمل والاستجابة بشكل استباقي من الناحية الاستراتيجية لنقاط الضعف الداخلية أو الفرص والتهديدات الخارجية التي قد تواجه المنظمة (Nkuda, 2017). إضافة إلى أن التركيز الرئيسي لم يتغير، ويتمثل في الحاجة إلى الاستجابة للتغيرات في بيئة السوق. كما تساهم الرشاقة الاستراتيجية في منح المنظمة القدرة على تحديد التغيرات في السوق واستيعاب المعرفة وتنفيذها، كما تميل بنهج الاقتصاد الإنتاجي إلى تسليط الضوء على مرونة نظم التصنيع والتصنيع الرشيق (Kohtamki and Farmer, 2017).

كما تتمثل أهمية الرشاقة الاستراتيجية في أنها المفتاح الرئيس لنجاح المنظمة في بيئة أعمال حيوية وسريعة التغيير، وذلك من خلال دعم قيادة التغيرات المفاجئة التي تواجهها المنظمة، إضافة إلى الاستفادة من الفرص في

السوق المضطربة، حيث تمثل مقوماً مشتركاً بين وضع الاستراتيجيات وتنفيذها (الصانع، ٢٠١٣).

أبعاد الرشاقة الاستراتيجية:

للرشاقة الاستراتيجية مجموعة من الأبعاد، من أهمها: وضوح الرؤية: ويُستخدم لتلخيص كيفية رؤية المدراء للأعمال التي سيقومون بها في المستقبل، حيث إن الرؤية تتمثل في ماذا تريد أن تصبح، كما 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 (هنية، ٢٠١٦). كما يساهم وضوح الرؤية في تطوير وتبادل وجهات نظر أوسع، وتوسيع نطاق الانخراط في حوارات ذات جودة أعلى، إضافة إلى تشجيع التعبير عن أفكار جديدة، وزراعة بذور التغيير، وفتح المساحات وتوفير متديات للحوارات، وكذلك تيسير رحلة الاستكشاف لكسب المصدقية (Doz and Kosonen, 2009). إضافة إلى أن أهمية وضوح الرؤية تتمثل في التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل من خلال ما يلي: كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة، وكذلك التبصر بملامح المنظمة في المستقبل، وتصور توجهات المنظمة ومسارها في المستقبل، إضافة إلى رؤية المنظمة مستقبلاً ورسالتها وأهدافها، وتخيل مجال الأعمال والنشاطات (عوض، ٢٠١٣).

كما تتمثل أهمية الرؤية في أنها تمثل النجاح في وضع وصف واضح لما تريد أن تكون عليه المنظمة والمجتمع بعد تنفيذ استراتيجياتها بنجاح، كما يمكنها من تحقيق كامل إمكانياتها، كما أنها تعبير من قبل الأفراد العاملين في

المنظمة حول ما يريدون أن يكون مستقبل المنظمة عليه (العابدي والموسوي، ٢٠١٤). كما تمكن الرؤية الواضحة للمنظمات من أن تكون في حالة تأهب في كل لحظة من أجل أن تتمكن من استعادة سرعة وتحويل استراتيجيتنا، حيث إنها تحدد خفة الحركة الاستراتيجية والقدرة على تعديل أو استعادة وإعادة إنشاء ديناميكية واستراتيجية الشركة في الوقت الذي تتغير فيه بيئة الأعمال. ويتم الحصول على هذه القدرة من خلال التنبؤ المستمر بالإضافة إلى تعديل الاتجاهات واحتياجات العملاء دون التخلي عن رؤية المنظمة (Khoshnood and Nematizadeh, 2017).

ومن أهم الأبعاد كذلك: اختيار الأهداف الاستراتيجية؛ فلا يمكن أن توجد منظمة لديها هدف واحد فقط، حيث تتعدد أهداف المنظمات تبعاً لطبيعة المجال الذي تعمل به وطبيعة العملاء الذين تخدمهم المنظمة، وبالتالي فإن على المنظمات تحديد الآليات المناسبة لاختيار وتحديد أهدافها بشكل عام والاستراتيجية بشكل خاص لما لها من أهمية في تعزيز مكانة المنظمة في سوق العمل (الصياح، ٢٠٠٢). وتمتاز عملية اختيار الأهداف الاستراتيجية بأنها وصف للتأثير المراد تحقيقها من خلال مجهودات المنظمة، حيث يفضل أن تكون محددة بشكل قابل للقياس؛ للتأكد من مدى تحقيقها، كما تشتق الأهداف الاستراتيجية من رسالة المنظمة، فضلاً عن كونها هرمية (حسين وحמיד، ٢٠٠٩).

ويعتبر تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة من أهم عوامل تحديد واختيار الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، حيث يوضح داودي (٢٠٠٧) أهمية تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة في اختيار

الأهداف الاستراتيجية: فتحليل البيئة الداخلية: تتمثل في تقييم المنظمة لقدراتها وإمكانياتها المادية والبشرية، والاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قدماً من القوي إلى الأقوى لمواجهة العوائق، وتمكن معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطهما بالتحليل الخارجي؛ مما يمكن المنظمة من اغتنام أكبر عدد من الفرص، إضافة إلى معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها. وتحليل البيئة الخارجية: تتمثل في توفير المعلومات، وصياغة الأهداف العامة للمنظمة، وكذلك صياغة استراتيجية الموارد، وتحديد النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة، إضافة إلى تحديد سمات المجتمع والجماهير التي تتعامل معها المنظمة، ودراسة أبعادها الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية.

من جهة أخرى تتأثر عملية تحديد واختيار الأهداف الاستراتيجية في المنظمة بالقرارات التي تتخذها الإدارة العليا في المنظمة، حيث تتأثر القرارات بمستوى ما اكتسبه متخذ القرار من خبرات ومهارات، وكذلك ميوله وانفعالاته، إضافة إلى أن أهداف متخذ القرار الشخصية ومدى إدراكه لأهداف المنظمة تؤثر في نوعية القرار المتخذ وأسلوب اتخاذه حيث تعكس أفكاره وقيمه ومعتقداته وأهدافه (زيديه، ٢٠٠٧). ويؤثر تحليل البيئة الداخلية أيضاً في إعداد الخطط على مستوى المنظمة، مع تقديم تقارير من مختلف وحدات الأعمال التي تتم مناقشتها مع الإدارة العليا المنظمة (Pirtea et al, 2009). كما يشير (Nickols, 2016) إلى أهمية المعلومات في تحديد الأهداف الاستراتيجية في المنظمة، حيث إن قاعدة المعلومات يمكن أن تكون كبيرة ويتم اكتسابها في مجموعة واسعة من التقارير والدراسات وقواعد البيانات

والتحليلات، أو إنها يمكن أن تقع على المعرفة الشخصية لعدد قليل من الأفراد، أو حتى فرد واحد فقط.

- المسؤوليات المشتركة:

وهي تعني التزام الجميع بما يوضع من الخطط المستقبلية والعمل على تحديد المبادئ والإجراءات التي من المفترض أن تؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية وهي تعمل على تشجيع العاملين على الابتكار والتجريب، والعمل ضمن الأولويات، وأداء المهام بثقة كبيرة، وتعطي المنظمة القوة الداعمة والدائمة للتغيير، وبالتالي القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية والتكيف مع التطورات والمتغيرات الطارئة (الكيسي، ٢٠١٣).

مفهوم التعلم التنظيمي:

إن التفكير الجماعي والتعلم المستمر من الأسس الهامة التي يركز عليها التعلم التنظيمي من أجل تمكين العاملين وتحسين أداء المنظمة.

ويعرف التعلم التنظيمي بأنه «عملية سير العمليات المرتبة والمعروفة والتي تتكرر بشكل منتظم للحيازة على مجموعة المعارف والتطبيقات التي تساهم في التعديل الدائم للتنظيم، والتي تسعى المنظمة من خلالها إلى كسب معارف جديدة تطمح من ورائها إلى تحسين قدراتها التنظيمية وتطوير ذاتها ورفع من كفاءات أفرادها» (عيشوش، ٢٠١١: ٢٢).

كما يعرف دروزة وآخرون (٢٠١٤: ٦٤٧) التعلم التنظيمي بشكل مختصر بأنه «النشاط والعملية التي يمكن للمنظمة عن طريقها الوصول إلى مرحلة التعلم».

وفي تعريف آخر، ذكر العصيمي (١٤٢٨هـ: ٢) التعلم التنظيمي بأنه «العملية التي يتم من خلالها إحداث التغيير المخطط بالمنظمة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة، وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها: تمكين الأفراد، واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل».

بالتالي فإن عملية التعلم من العمليات المهمة في المنظمة التي تعتمد على المعلومات والمعرفة، ويتطلب الحصول على التعلم تفاعلاً مع الواقع وإدراكاً لمتغيراته وعناصره، وكذلك إدراك القوى المحفزة للتطوير والتغيير، كما تركز عملية التعلم في المنظمات على العلاقات البنينة المفيدة وارتباط المعلومات بالتطبيقات ومصالح الأفراد (الخالدي، ٢٠١٢).

أبعاد التعلم التنظيمي:

يتضمن التعلم التنظيمي عدداً من الأبعاد تتمثل في التفكير المنظم، والنماذج العقلية، والتمكين الذاتي، والتعلم الجماعي. وفيما يلي توضيح لتلك الأبعاد:

- التفكير المنظم:

يعتبر التفكير المنظم علاقات فكرية ذات أبعاد إنسانية واجتماعية واقتصادية هامة، كما أنه استراتيجية تفكير ناجح في حل المشكلات بناءً على تقنيات جيدة التحديد، وذلك من خلال معرفة التفاعلات والروابط الأكثر أهمية بين الأطراف الراهنة في علاقة ضمن نظام معين، حيث تساهم تلك العلاقات الفكرية في تفاعل العناصر المختلفة المكونة للنظام، ومدى فاعليتها، إضافة إلى تفاعله مع الأنظمة المزاملة الأخرى (علي، ٢٠١٢).

ويتمثل التفكير المنظم في قدرة الفرد على بناء نماذج ومنظومات للأشياء التي تحيط به، حيث تمثل تلك النماذج حقيقة يتم تكوينها من قبل الفرد وليست الحقيقة نفسها، كما تلعب النماذج والمنظومات الفرعية دوراً رئيساً في تطور التفكير المنظم، الذي يبين العلاقات السببية والمنطقية بين المنظومات المختلفة التي تنمو وتتسع كلما تفاعل الفرد مع البيئة المحيطة به (عفانة وأبو ملوح، ٢٠١٠).

وتتمثل أهمية التفكير المنظم في تقييم أي مشروع أو مبادرة أو عمل أثناء القيام بمثل تلك المشاريع والمبادرات أو بعد القيام بها، وعلى سبيل المثال تنفيذ المشروعات، بالتالي يمنح القيادة والعاملين التعرف على إجابة سؤاليين هامين هما: «ماذا حدث؟» و«لماذا؟» وذلك من خلال المقارنة بين ما تم التخطيط له وما تم تحقيقه، وما هي النتائج التي ترتبت عليه، وتحديد ما يمكن المحافظة عليه وما يجب تحسينه في المرات المقبلة (الخورى وآخرون، ٢٠١٥).

النماذج العقلية:

وهي طريقة الشخص في النظر للقضايا وتفكيره وتصوراته عن الأشياء من حوله وتأثير ذلك على قراراته وأعماله (Garratt, 2003).

إن معظم الأفراد لديهم سلوكيات محددة فيما يتعلق بإجراءات وطرق العمل وتختلف فيما بينهم بشكل متفاوت مما يحدث نوعاً من الفروق في التعلم، وذلك يدعو إلى أن يقوم الفرد بالتصريح بما يجول في أفكاره لتقريب المسافة الفكرية بينه وبين الزملاء في العمل ويكون له الصدر الرحب الذي

يتقبل النقد ويأخذ فيه في تصويب أخطاء، كما أن النماذج العقلية المتفاوتة من شأنها أن تعمل على إظهار خطأ الفرد ليتجنبه فلا يوجد تقدم في العمل دون وجود أخطاء ترافقه، حيث يتم تطوير وضبط وتنظيم طاقات وقدرات فريق العمل لتحقيق أعلى مستوى من الأداء والإنتاج المتميز. (Senge, 2007).

التمكين الذاتي:

التمكين يعني التقوية والتعزيز، أما إدارياً فهو دعم البنية التحتية في المنظمة من خلال تعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة (باحدي وبديدة، ٢٠١٣). وهناك عدة مقومات تعمل على تقوية التمكين وتطبيقه بشكل جيد في المنظمات وهي المعرفة والمهارة، الاتصال وتدفق المعلومات، الثقة بين القائد والمرؤوسين إذ أن تعلم المنظمة يرتبط بتعلم العاملين وتمكينهم (senge, 2007).

التعلم الجماعي:

وهو أحد أهم السمات التي تتسم بها فرق العمل الناجحة. والتعلم الجماعي هو أصل تعلم المنظمة ومن خلاله يتم توحيد الجهود وترتيبها وتنظيمها لتحقيق الأهداف المرجوة، فتعلم فرقة العمل يؤدي إلى وضوح رؤيتها ورسالتها وهويتها التي تتمثل في القيم والأهداف والمصالح للأفراد ومهاراتهم الفردية (Chwan et. al, 2002).

الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على الدراسات السابقة التي ترتبط بالدراسة الحالية؛ حيث لم توجد دراسات مباشرة حول موضوع الدراسة ومتغيراتها، وبالتالي يتم تناول بعض الدراسات ذات العلاقة، ومن أهمها:

الدراسات العربية:

- دراسة هنية، (٢٠١٦)، مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية، وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، وانحصر مجتمع الدراسة في شركات الصناعات الغذائية المسجلة كعضو في اتحاد الصناعات الغذائية في قطاع غزة، والتي بلغ عددها (٧٦) شركة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية والتميز في الاداء المؤسسي في شركات الصناعات الغذائية كانت بدرجة قوية، وتوجد علاقة طردية قوية بين تمتع المنظمة بالرشاقة وبين التميز في الاداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، وأوصت الدراسة بضرورة وجود خطة استراتيجية شاملة تتسم بالمرونة لشركات الصناعات الغذائية، وضرورة توفير كادر ذي كفاءة عالية، يساعدها في الوصول للتميز في الأداء.

- دراسة الكساسبة، (٢٠١٦)، تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين وهدفت إلى قياس تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة الشركة، وتكونت عينة الدراسة من (٩٩١) من العاملين في شركة زين، واستخدمت المنهج الإحصائي التحليلي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تصورات المبحوثين حول عناصر إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في شركة زين في الأردن مرتفعاً، وأوصت بضرورة تعزيز اهتمام الإدارة بممارسات إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في شركة زين، وإجراء مزيد من

الدراسات حول إدارة المواهب، والتعلم التنظيمي وأثرهما على الاستدامة في منظمات أخرى وفي قطاعات مختلفة

- دراسة جوادى، (٢٠١٥)، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين (دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الاغواط). هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة جميع عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط والبالغ عددهم (٧٤٣) عامل، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين، وأوصت الدراسة بالعمل على تطوير أنظمة ونظم معلومات وشبكة داخلية تتيح للعمال سهولة الوصول إلى مصادر المعلومات داخل المنظمة، وتوظيف التكنولوجيات الحديثة لزيادة وتفعيل فرص التعلم التنظيمي، وإجراء دراسات مماثلة على مؤسسات أخرى.

- دراسة الصانع، (٢٠١٤)، أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية (دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية لافارج). هدفت إلى وصف أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل بأبعادها في تحقيق الفعالية التنظيمية بأبعادها، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية، وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بتأثير الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية في القطاعات الأخرى.

- الدراسات الأجنبية:

Khoshnood, and Nematizadeh, (2017), Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم الرشاقة الاستراتيجية، والكشف عن أهميتها في القطاع المصرفي والتحقيق في تأثيرها على القدرات التنافسية للبنوك الخاصة في إيران، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) من مديري البنوك، واستخدم الباحث المنهج الارتباطي الوصفي، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن في المصارف الخاصة الإيرانية التي لديها الرشاقة الاستراتيجية تهتم بالرؤية الواضحة ولا تهتم بالقدرات الأساسية، وتركيز المديرين على تقديم الخدمات بأسعار تنافسية من أجل زيادة القدرات التنافسية، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير رؤية استراتيجية واضحة من خلال حوارات عالية الجدوى مع المستفيدين داخل وخارج الشركة، وضرورة تطوير المسؤولية المشتركة.

Yüksekokulu, (2015), The Effect of Organizational Learning on Firm Innovation Capability

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى التعلم التنظيمي في المصارف العامة العاملة في دنيزلي التركية وتحديد نوع العلاقة بين مستويات التعلم التنظيمي لهذه المصارف مع عقلية وأنشطة الابتكار، وتكونت عينة البحث من (٢٧٢) فرداً، واستخدم الباحث المنهج التحليلي، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين التعلم التنظيمي والابتكار بشكل عام، وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على التعلم التنظيمي وربطه بالابتكار.

Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility (Idris & ALRubai, 2013)

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التعلم الاستراتيجي على الرشاقة الاستراتيجية في شركة الباهوس بالأردن، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة (٥٥) من المديرين ورؤساء الأقسام والمهندسين ومشرفي الإنتاج وقد تم استرداد (٤٦) استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أبرزها وجود تأثير دال احصائي بين التعلم الاستراتيجي والرشاقة الاستراتيجية في شركة الباهوس في الأردن، كما توصلت إلى أن مستوى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في شركة الباهوس كان قويا جدا، وقد أوصى الباحث الشركات بضرورة امتلاك اليقظة الاستراتيجية في تحسين مستويات الرشاقة وتحقيق الريادة والتميز في مجالها.

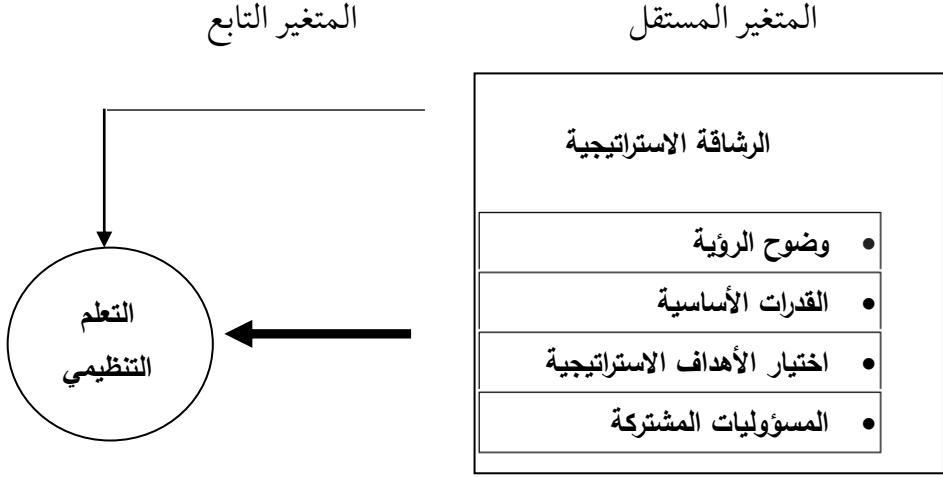
Strategic Agility and Its Impact on the Operations Competitive “Capabilities in Jordanian Private Hospitals” (Abu Radi , 2013)

هدفت الدراسة لاكتشاف تأثير الرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في المستشفيات الأردنية الخاصة، وقد حاولت الدراسة اكتشاف هذا التأثير عن طريق متغيرات الرشاقة الاستراتيجية وهي (وضوح الرؤية، فهم القدرات الأساسية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، تقاسم المسؤولية، واتخاذ الإجراءات) ومتغيرات القدرات التنافسية (الابتكار، جودة الخدمة، الموثوقية، المرونة، وقيادة التكلفة)، كما هدفت لفحص مدى تطبيق المستشفيات الخاصة الأردنية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وقد طبقت الدراسة على المستشفيات الخاصة الأردنية التي تقع في عمان، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، قام الباحث بتصميم استبانة تتكون من (٣٨) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة والتي تكونت من الإدارات العاملة في المستشفيات الخاصة الأردنية، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (٢٣٣)

استبانة، وقد أظهرت النتائج أنه توجد علاقة بين متغيرات الرشاقة الاستراتيجية ومتغيرات القدرات التنافسية، وإنه يوجد اختلافات في مدى ممارسة الرشاقة في المستشفيات الأردنية، كما نتج أن المستشفيات الخاصة الأردنية قادرة على خلق القيمة واستعمالها في اختيار زبائنها، وأوصت الدراسة المستشفيات الأردنية الخاصة ترجمة رؤيتهم في السياسات والإجراءات من أجل أن يكون لها تأثير على القدرات التنافسية وكذلك أوصت المستشفيات الأردنية الخاصة بممارسة الرشاقة الاستراتيجية من أجل زيادة القدرات التنافسية، كما أوصت بضرورة زيادة سرعة الاستجابة من أجل زيادة القدرة التنافسية.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تبحث في موضوع أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز عملية التعلم التنظيمي للشركات «دراسة حالة لشركة الفوسفات» وهذا ما يميزها عن هذه الدراسات السابقة من حيث الأهداف ومجتمع الدراسة وحادثة عرضها لهذا الموضوع.

نموذج البحث:



تسعى الدراسة لاختبار الفرضيات التالية:

الفرض الرئيسي:

- هناك علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الرشافة الاستراتيجية (وضوح الرؤية، والقدرات الأساسية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسؤوليات المشتركة) وعملية التعلم التنظيمي.

الفرضيات الفرعية:

- هناك علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) إحصائية بين وضوح الرؤية وعملية التعلم التنظيمي.

- هناك علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) إحصائية بين القدرات الأساسية وعملية التعلم التنظيمي.

- هناك علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) إحصائية بين اختيار الأهداف الاستراتيجية وعملية التعلم التنظيمي.
- هناك علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) إحصائية بين المسؤوليات المشتركة والتعلم الجماعي وعملية التعلم التنظيمي.

منهجية الدراسة:

منهج الدراسة:

سوف تقوم الدراسة على منهج البحث الوصفي التحليلي والذي يعتبر من أهم مناهج البحث العلمي، وتم استخدامه نظراً لتوفر المعرفة حول موضوع الدراسة وأبعادها (جيدير، ٢٠٠٩)، وتم من خلال مرحلتين المرحلة الأولى التي تم من خلالها استكشاف واقع مشكلة الدراسة من خلال المسح الميداني لأفراد عينة الدراسة من القادة والمدراء في شركة مصفاة الفوسفات، وتجميع المعلومات والبيانات الخاصة بها، أما المرحلة الثانية فتم من خلالها التشخيص والوصف المتعمق لواقع الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في التعلم التنظيمي، وبما يسمح بالتوصل إلى معرفة دقيقة وتفصيلية عن عناصر موضوع الدراسة لتحقيق فهم أفضل لها ووضع سياسات وإجراءات وحلول تساهم في تحسين مستوى اتخاذ القرار.

مجتمع الدراسة:

شركة الفوسفات الأردنية وعدد موظفيها (٣٤٣٠) موظفاً (<https://www.zawya.com>) وتشمل عينة الدراسة كافة المديرين العاملين فيها والبالغ عددهم ١٤٧ مديراً.

مصادر جمع المعلومات:

تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات وهما:

١. المصادر الثانوية: وذلك بالاعتماد على المراجع الأجنبية والعربية، والكتب، والأدبيات، والدراسات السابقة، والدوريات، والمواقع الالكترونية على شبكة الانترنت.
٢. المصادر الأولية: من خلال أداة دراسة (الاستبانة) التي تم إعدادها وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة بما يتلاءم مع أهداف الدراسة ومشكلتها وفرضياتها.

طرق تحليل البيانات:

- للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:
- مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics Measures): لوصف خصائص عينة الدراسة، وبيان درجة تقديرها لمتغيرات ومحاور الدراسة.
 - اختبار ثبات الأداة (Reliability Test): من خلال معامل كرونباخ ألفا لتقدير ثبات الاتساق الداخلي للأداة.
 - اختبار الانحدار المتعدد (Multi Regression).

أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة (استبانة) اعتماداً على الدراسات السابقة التي

اعتمدت مقاييس تتعلق بمتغيرات الدراسة: الجزء الأول: العوامل الديموغرافية وتشمل (الموقع الوظيفي، الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي). الجزء الثاني: يحتوي هذا الجزء على عدد من الفقرات تتعلق بمتغيرات الدراسة. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي: (موافق بشدة)، (موافق)، (محايد)، (غير موافق)، (غير موافق بشدة). وعليه تم ترميز إجابات عينة الدراسة بما يتفق مع ذلك المقياس وذلك على النحو التالي: (٥) للإجابة أوافق تماماً. (٤) للإجابة أوافق. (٣) للإجابة محايد. (٢) للإجابة لا أوافق. (١) للإجابة لا أوافق إطلاقاً.

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (الموظفين) على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها؛ فقد تم احتساب المعادلة التالية: (الحد الأعلى (٥) - الحد الأدنى (١)) / عدد الفئات (٣) = طول الفئة (١.٣٣٣) واستناداً لذلك تم اعتماد معيار المستوى المنخفض والمستوى المتوسط والمستوى المرتفع وفق جدول (١) التالي:

جدول (١) المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من ١.٠٠ - أقل من ٢.٣٣٤	بدرجة متدنية
من ٢.٣٣٤ - أقل من ٣.٦٦٧	بدرجة متوسطة
من ٣.٦٦٧ - ٥.٠٠	بدرجة عالية

صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم التحقق من صدق الدراسة وثباته على النحو التالي:

- الصدق الظاهري:

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة محكمين من الأساتذة الجامعيين، وذلك للتأكد من سلامة فقراتها لغوياً ومعنوياً، ومدى تمثيلها لأبعاد الدراسة وقدرتها على قياس ما ينبغي أن تقيسه، حيث تم الأخذ بآرائهم للتوصل إلى أداة الدراسة بصورة تخدم أغراض الدراسة.

- ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام اختبار معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) وهو يقيس مدى التناسق في إجابات العينة على كل الأسئلة الموجودة في المقياس.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

1. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة بموضوعها على أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز عملية التعلم التنظيمي.
2. الحدود البشرية: تقتصر الحدود البشرية على عينة من العاملين في المواقع الإدارية والقيادية.
3. الحدود المكانية: شركة الفوسفات في الأردن.

٤. الحدود الزمنية: خلال الموسم الشتوي للعام ٢٠١٧م-٢٠١٨م.

عرض النتائج واختبار الفرضيات:

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الاحصائي الذي تم باستخدام برنامج الرزم الاحصائية (SPSS)، وشمل التحليل الوصفي واختبار الفرضيات وذلك على النحو التالي:

تحليل النتائج:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بأثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز عملية التعلم التنظيمي، ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير أداة لاستطلاع آراء أفراد عينة الدراسة، حيث تم توزيع ١٤٧ استبانة على أفراد عينة الدراسة وتم استرداد ٩٤ وبعد التدقيق تم إهمال ٣ استبيانات لعدم اكتمال الإجابات وبالتالي بلغ عدد الاستبيانات التي تم تطبيقها ٩١ استبانة، ومن ثم تمت إجراءات تصحيح الأداة وإدخال البيانات إلى الحاسوب، وبعد ذلك تم إجراء التحليل الإحصائي الوصفي والمتمثل في التكرار والنسب، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبيان، اختبار الانحدار لفرضيات الدراسة، وذلك على مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha \geq 0.05)$.

وفيما يتعلق بالخصائص السيكومترية لأداة الدراسة: فالتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة جامعيين من المتخصصين في الإدارة، والاحصاء، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول فقرات المقياس ومدى تناسبها، وتوافقها، وقد تم العمل على تعديل

وحذف وإضافة الفقرات إلى أن وصلت الأداة إلى شكلها النهائي الموضح في الملحق رقم (٢) من الدراسة. وللتأكد من ثبات أداة الدراسة ومدى اتساقها الداخلي، وقدرتها على قياس أبعاد ومحاور الدراسة تم استخدام اختبار الإتساق الداخلي كرونباخ ألفا حيث تتراوح قيمة ما بين (١-٠) ويكون قيمته مقبولة عند (٠.٦٠٪) وما فوق (Sekran & Bougie, 2013)، والجدول رقم (٢) يشير إلى نتائج الاختبار:

جدول (٢) معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وللأداة ككل

المجال	عدد الفقرات	معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)
وضوح الرؤية	٥	٪٧١.٦
القدرات الاساسية	٤	٪٦٢.٩
اختيار الأهداف الاستراتيجية	٤	٪٨١.٨
المسؤولية المشتركة	٤	٪٧١.٢
الرشاقة الاستراتيجية	١٧	٪٧١.٧
المتغير التابع: التعلم التنظيمي	١٠	٪٧٩.١
الأداة ككل	٢٧	٪٨١.٣

نلاحظ من خلال الجدول رقم (٢) أن معاملات الثبات لجميع محاور الدراسة كانت أكبر من (٠.٦٠٪) مما يدل على أنه يوجد اتساق داخلي بين فقرات كل مجال من المجالات، كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (٢) أن معامل الثبات لأداة ككل كانت (٠.٨١.٣٪)، وتستنج الباحثة من ذلك وجود اتساق داخلي بين فقرات المجال، مما يؤكد صلاحية ومدلولية الاستبانة في اختبار الفرضيات.

وصف خصائص عينة الدراسة (خصائص الديموغرافية):

تناولت الدراسة جملة من المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث «النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة» والمستسقاء من المعلومات العامة التي تضمنتها الاستبانة، واستناداً على ذلك تم وصف عينة الدراسة، وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية، وذلك على النحو التالي:

جدول (٣) وصف عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية لأفراد الدراسة

المتغير	المستوى / الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
<u>الجنس</u>	ذكر	٨٦	٩٤.٥
	أنثى	٥	٥.٥
	المجموع	٩١	٪١٠٠
<u>العمر</u>	٣١-٤٠ سنة	٩	٩.٩
	٤١-٥٠ سنة	٧٣	٨٠.٢
	٥١ سنة فأكثر	٩	٩.٩
	المجموع	٩١	٪١٠٠
<u>المؤهل التعليمي</u>	بكالوريوس	٥٣	٥٨.٢
	ماجستير	٣٣	٣٦.٣
	دكتوراه	٥	٥.٥
	المجموع	٩١	٪١٠٠
<u>الخبرة في مجال العمل</u>	٦-١٠ سنوات	٧	٧.٧
	١١-١٥ سنة	٦١	٦٧.٠
	١٦ سنة فأكثر	٢٣	٢٥.٣
	المجموع	٩١	٪١٠٠

يشير الجدول (٣) إلى أن (٩٤.٥٪) من أفراد عينة الدراسة من الذكور، أعلى نسبة في فئة الأعمار كانت للفئة (٤١ - ٥٠ سنة) وبنسبة بلغت (٨٠.٢٪)، كما يشير الجدول إلى أن أعلى نسبة كانت لحملة شهادة البكالوريوس بنسبة

بلغت (٥٨.٢٪)، وأن نسبة حملة شهادة ماجستير بلغت (٣٦.٣٪)، أما فئة حملة الدكتوراه فبلغت (٥.٥٪)، كما يشير إلى أن أعلى نسبة خبرة في مجال العمل كانت لفئة الخبرة (١١-١٥ سنة) بنسبة بلغت (٦٧.٠٪)، تلاها نسبة الخبرة (١٦ سنة فأكثر) بلغت (٢٥.٣٪) من أفراد العينة.

نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يتناول تحليل آراء عينة الدراسة لتقييم درجة تقديرها للعبارات الخاصة بأثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز عملية التعلم التنظيمي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الرشاقة الاستراتيجية: وتشمل أربعة أبعاد هي:

البعد الأول: وضوح الرؤية: ويشير الجدول رقم (٤) إلى النتائج:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان

المتعلقة بوضوح الرؤية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
١	إن لدى الشركة رؤية واضحة تسعى لتحقيقها.	٣.٧٧٥	٠.٤٧١	١	عالية
٢	لدى الشركة رؤيا شاملة عن مستقبلها.	٣.٧٥٨	٠.٤٥٦	٢	عالية
٣	إن لدى الشركة رؤية قابلة للتحقيق.	٣.٦٧٠	٠.٥٣٩	٥	عالية
٤	إن لدى الشركة رؤية طموحة تتضمن النواحي الاقتصادية للشركة.	٣.٧٣٣	٠.٤٩٣	٣	عالي
٥	تعمل الشركة على توعية العاملين برويتها وتبنيهم لتلك الرؤيا.	٣.٧٢٥	٠.٥٥٩	٤	عالي
	المتوسط الكلي لفقرات	٣.٧٣٢	٠.٥٠٣		جيد

يظهر الجدول رقم (٤) وجود مستوى عال من التقدير لمحور وضوح الرؤية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (٣.٧٣٢)، ويلاحظ من الجدول أن المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور تراوحت بين (٣.٦٧٠ - ٣.٧٧٥) وبدرجة تقدير عالية لكافة فقرات المحور. ويشير الجدول إلى أن الفقرة الأكثر تقدراً كانت الفقرة رقم (١) والتي نصت على «إن لدى الشركة رؤية واضحة تسعى لتحقيقها»، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٧٥)، مما يشير إلى أن الشركة لديها الرؤية الاستراتيجية الواضحة.

البعد الثاني: القدرات الأساسية: ويشير الجدول رقم (٥) إلى النتائج:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان

المتعلقة بالقدرات الأساسية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
٦	يتوفر لدى الشركة المعرفة الكافية بالمهارات والخبرات التي تتميز بها.	٣.٩٠١	٠.٧٩٠	١	عالية
٧	تخصص الشركة ما يلزم من موارد لتحسين كافة عملياتها الإنتاجية.	٣.٩٢٣	٠.٩٢٢	٢	عالية
٨	تمتلك الشركة السمعة والشهرة الجيدة لدى الزبائن والمجتمع	٤.١٢١	٠.٥٧٤	٥	عالية
٩	تعمل الشركة على تطوير قدراتها من خلال البرامج التدريبية والتعليم المستمر.	٣.٩٠١	٠.٣٩٦	٣	عالية
	المتوسط الكلي لفقرات	٣.٩٦٢	٠.٦٧٠		جيد

يظهر الجدول رقم (٥) إلى وجود مستوى عال من التقدير لمحور القدرات الأساسية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (٣.٩٦٢)، ويلاحظ من الجدول أن المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور تراوحت بين (٣.٩٠١ - ٤.١٢١) وبدرجة تقدير عالية في كافة فقرات

المحور. وأن الفقرة الأكثر تقديراً كانت الفقرة رقم (٨) والتي نصت على «تمتلك الشركة السمعة والشهرة الجيدة لدى الزبائن والمجتمع»، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.١٢١)، وهي نتيجة تؤكد واقع الشركة في الأردن.

البعد الثالث: اختيار الأهداف الاستراتيجية: ويشير الجدول رقم (٦) إلى النتائج:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة باختيار الأهداف الاستراتيجية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
١٠	تتفق أهداف الشركة من رسائلها التي تؤمن بها.	٣.٥٩٣	٠.٨٩٤	١	متوسطة
١١	تسهم الأهداف الموضوعة في تحقيق الرؤية الاستراتيجية للشركة بشكل فاعل.	٣.٦٢٦	٠.٨٥٢	٢	متوسطة
١٢	تعمل الشركة على تحديد أهدافها وتحديد المسارات أو الاتجاهات اللازمة لبلوغ هذه الأهداف.	٣.٧٢٢	٠.٨٣٥	٥	عالية
١٣	يتم تحديد الأهداف السنوية قصيرة الأجل بالتناغم مع الأهداف طويلة الأجل.	٣.٦١٤	٠.٨٥٠	٣	متوسطة
	المتوسط الكلي للفقرات	٣.٦٣٩	٠.٨٥٨		متوسط

يظهر الجدول رقم (٦) إلى وجود مستوى متوسط من التقدير لمحور اختيار الأهداف الاستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (٣.٦٣٩)، ويلاحظ من الجدول أن المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور تراوحت بين (٣.٥٩٣ - ٣.٧٢٢) وبدرجة تقدير تراوحت ما بين المتوسطة-العالية. ويشير الجدول إلى أن الفقرة الأكثر تقديراً كانت الفقرة رقم (١٢) والتي نصت على «تعمل الشركة على تحديد

أهدافها وتحديد المسارات أو الاتجاهات اللازمة لبلوغ هذه الأهداف»، و بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٢٢) وبدرجة تقدير عالية، أما باقي فقرات المحور فكانت على درجة متوسطة من التقدير.

البعد الرابع: المسؤولية المشتركة: ويشير الجدول رقم (٧) إلى النتائج:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بالمسؤولية المشتركة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
١٤	تشجع الشركة العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة وأن الكل مسؤول عن النتائج النهائية للعمل.	٣.٥٠٥	٠.٧٦٦	٤	متوسطة
١٥	تطلب الشركة من العاملين التعامل مع الأخطاء كفرص لتعلم وللتحسين.	٣.٦٢٦	٠.٧٥٥	٣	متوسطة
١٦	تشجع الشركة العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة وأن الكل مسؤول عن النتائج النهائية للعمل.	٣.٨٤٦	٠.٩٠٦	١	عالية
١٧	تأخذ الشركة بعين الاعتبار مقترحات وشكاوى العاملين الهامة عند رسم الخطط المستقبلية لطرق العمل.	٣.٧٤٧	١.٠٥٠	٢	عالية
	المتوسط الكلي للفقرات	٣.٦٨١	٠.٨٦٩		جيد

يظهر الجدول رقم (٧) إلى وجود مستوى عال من التقدير لمحور المسؤولية المشتركة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (٣.٦٨١)، ويلاحظ من الجدول أن المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور تراوحت بين (٣.٥٠٥ - ٣.٨٤٦) وبدرجة تقدير تراوحت ما بين المتوسطة-العالية.

ويشير الجدول إلى أن الفقرة الأكثر تقدراً كانت الفقرة رقم (١٦) والتي نصت على «تشجع الشركة العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة وأن الكل

مسؤول عن النتائج النهائية للعمل»، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٤٦) وبدرجة تقدير عالية.

الرقابة الاستراتيجية:

يشير جدول (٨) إلى متغيرات الرقابة الاستراتيجية حيث تم حساب المتوسطات الحسابية لكل محور من محاور الرقابة الاستراتيجية وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب درجة التقدير، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (٨) متغيرات الرقابة الاستراتيجية وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب درجة التقدير

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
١	٠.٦٧٠	٣.٩٦٢	القدرات الأساسية
٢	٠.٥٠٣	٣.٧٣٢	وضوح الرؤية
٣	٠.٨٦٩	٣.٦٨١	المسؤولية المشتركة
٤	٠.٨٥٨	٣.٦٣٩	اختيار الأهداف الاستراتيجية
	٠.٧٢٥	٣.٧٥٤	الإجمالي (الرقابة الاستراتيجية)

يشير الجدول رقم (٨) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمتغيرات الرقابة الاستراتيجية، ويشير الجدول إلى وجود درجة تقدير عالية للرقابة الاستراتيجية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٥٤). وأن بُعد القدرات الأساسية كان في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٦٢) وانحراف معياري (٠.٦٧٠)، تلاه بُعد وضوح الرؤية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٣٢) وانحراف معياري (٠.٥٠٣)، وفي الرتبة الثالثة كان بُعد المسؤولية المشتركة وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٨١) وانحراف معياري (٠.٨٦٩)، حيث كانت تلك المحاور على مستوى عالية من التقدير. وفي الرتبة الرابعة

وعلى درجة متوسطة من التقدير كان بُعد اختيار الأهداف الاستراتيجية بمتوسط حسابي (٣.٦٣٩) وبانحراف معياري (٠.٨٥٨).

المتغير التابع: التعلم التنظيمي: ويشير الجدول رقم (٩) إلى النتائج:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان المتعلقة بالتعلم التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
١٨	تتمكن الشركة العاملون من الحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة.	٣.٧٩١	٠.٨٣٧	٣	عالية
١٩	يحدد العاملون المهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام في المستقبل	٣.٧٢٥	٠.٨٧٠	٥	عالية
٢٠	يُقدم المدير في الشركة الاستشارات للعاملين.	٣.٧٦٩	٠.٨٤٤	٤	عالية
٢١	تشجع الشركة العاملين على التعلم والاستفادة من خبرات الآخرين	٣.٨٣٥	٠.٩٥٨	٢	عالية
٢٢	تتمكن الشركة العاملون من الحصول على المصادر التي يحتاجون إليها في إنجاز عملهم.	٣.٨٩٠	٠.٧٥٢	١	عالية
٢٣	يناقش العاملون في الشركة بسفافية الأخطاء بهدف التعلم منها	٣.٤٦٢	٠.٥٦٤	٩	متوسطة
٢٤	يُدرَّب الأفراد على برامج التعلم المؤسس على الانتباه الانتقائي وتنظيم المعلومات وحل المشكلات	٣.٥١٦	٠.٦٢١	٨	متوسطة
٢٥	تُدعم الإدارة طلبات الآخرين بخصوص فرص التعلم.	٣.٥٧١	٠.٥٨٠	٦	متوسطة
٢٦	يتعامل العاملون مع مشكلات العمل باعتبارها فرصة للتعلم	٣.٣٣٠	٠.٧٧٥	١٠	متوسطة
٢٧	تحتوي الشركة على قاعدة معلومات هامة لزيادة معرفة العاملين.	٣.٥٤٩	٠.٧٩٣	٧	متوسطة
	المتوسط الكلي للفقرات	٣.٦٤٤	٠.٧٥٩		جيد

يشير جدول (٩) إلى وجود مستوى متوسط من التقدير لمحور التعلم التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور (٣.٦٤٤)، ويلاحظ أنّ المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات المحور تراوحت بين (٣.٣٣٠ - ٣.٨٩٠) وبدرجة تقدير تراوحت ما بين المتوسطة-العالية. ويشير الجدول إلى أن الفقرة الأكثر تقدراً كانت الفقرة رقم (٢٢) والتي نصت على «تمكن الشركة العاملين من الحصول على المصادر التي يحتاجون إليها في انجاز عملهم»، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٩٠) وبدرجة تقدير عالية.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة: «هناك علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الرشاقة الاستراتيجية (وضوح الرؤية، والقدرات الأساسية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسؤوليات المشتركة) وعملية التعلم التنظيمي». ولاختبار فرضية الدراسة الرئيسة تم إجراء اختبار الانحدار لبيان مدى وجود ذات دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية (وضوح الرؤية، والقدرات الأساسية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسؤوليات المشتركة) وعملية التعلم التنظيمي في شركة الفوسفات الأردنية.

اختبار قوة النموذج:

جدول (١٠) جدول ملخص النموذج B(Model Summary)

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.34694	.415	.441	.664a	1
a. Predictors: (Constant), _المسؤولية الأساسية، القدرات وضوح، الاهداف،				

يشير الجدول (١٠) إنَّ قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت قيمته (٠.٦٦٤)، كما هو موضح، وبلغت قيمة معامل التحديد - (R^2) بلغ (٠.٤٤١)، وعليه فإن المتغير المستقل الرشاقة الاستراتيجية استطاعت أن تفسر (٤٤.١٪) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع عملية التعلم التنظيمي.

اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار:

يمثل الجدول (١١) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الانحدار:

جدول (١١) نتائج تحليل الرشاقة الاستراتيجية وعملية التعلم التنظيمي

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000b	16.933	2.038	4	8.153	Regression
		.120	86	10.352	Residual
			90	18.504	Total
a. Dependent Variable: التنظيمي _ التعلم					
b. Predictors: (Constant), الأهداف، القدرات وضوح، المسؤولية الأساسية،					

يوضح جدول (١١) تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج وللمتغير المستقل الرشاقة الاستراتيجية على عملية التعلم التنظيمي عن طريق تحليل إحصائي (F). ومن خلال ما بينه جدول (١١) فإنه يتضح وجود دلالة معنوية عالية لاختبار (F) مقدرة بـ (١٦.٩٣٣) أعلى من قيمتها الجدولية (٢.١٩)، وبمستوى الدلالة قُدرت بـ (Sig = 0.000) أقل من

مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، وبهذا يكون لنموذج الانحدار علاقة معنوية ملائمة لقياس العلاقة السببية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ومن هذا المنطلق يتم رفض الفرضية الصفرية مع قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن نموذج الانحدار معنوي (يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع)، إذ فسرت المتغيرات المستقلة ما مقداره (٤٤.١٪) من المتغير التابع. أي أنه: هناك علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الرشاقة الاستراتيجية (وضوح الرؤية، والقدرات الأساسية، واختيار الأهداف الاستراتيجية، والمسؤوليات المشتركة) وعملية التعلم التنظيمي. وبالتالي يُمكن القول إنه يوجد على الأقل متغير واحد من المتغيرات المستقلة يُؤثر على المتغير التابع والذي يُمكن أن يكون معنوياً، ويتم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد.

معنوية الانحدار المتعدد:

يُوضح الجدول (١٢) قيم معاملات الانحدار للمقدرات والاختبارات الإحصائية لها كما هو موضح أن محور المسؤوليات المشتركة له علاقة دلالة إحصائية على عملية التعلم التنظيمي، أما محاور الرشاقة الاستراتيجية (وضوح الرؤية، والقدرات الأساسية، واختيار الأهداف الاستراتيجية) ليس لها علاقة ذات دلالة إحصائية على عملية التعلم التنظيمي على مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٥).

جدول (١٢) المعاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة في كفاءة الأداء التنظيمي (Coefficient a)

.Sig	t	Standardized	Unstandardized		Model
		Coefficients	Std. Error	B	
		Beta			
000.	3.811		579.	2.208	(Constant)
631.	482.	040.	110.	053.	وضوح الرؤية
263.	-1.128-	-092.-	077.	-087.-	القدرات الأساسية
424.	-804.-	-069.-	056.	-045.-	اختيار الأهداف الاستراتيجية
000.	7.983	671.	059.	474.	المسؤوليات المشتركة
a. Dependent Variable: التعلم _ التنظيمي					

الفرضية الفرعية الأولى: «هناك علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) إحصائية بين وضوح الرؤية وعملية التعلم التنظيمي». من خلال قراءة الجدول رقم (١٢) يتبين عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (٤٨٢.) أقل من قيمتها الجدولية (١.٩٦٢) وعلى مستوى دلالة إحصائية (٠.٦٣١) وهي أعلى من القيمة المحددة (٠.٠٥)، مما يشير إلى عدم وجود معنوية هامة. وبالتالي فإنه لا يوجد علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) إحصائية بين وضوح الرؤية وعملية التعلم التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية: «هناك علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) إحصائية بين القدرات الأساسية وعملية التعلم التنظيمي». من خلال قراءة الجدول رقم (١٢) يتبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (١.١٢٨) أقل من قيمتها الجدولية (١.٩٦٢) وعلى مستوى دلالة إحصائية (٠.٢٦٣) وهي أعلى من القيمة المحددة

(٠.٠٥)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة معنوية. وبالتالي فإنه لا يوجد علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) $(\alpha \leq 0.05)$ إحصائية بين القدرات الأساسية وعملية التعلم التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: «هناك علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) $(\alpha \leq 0.05)$ إحصائية بين اختيار الأهداف الاستراتيجية وعملية التعلم التنظيمي». من خلال قراءة الجدول رقم (١٢) يتبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (-٨٠٤.٣) أقل من قيمتها الجدولية (١.٩٦٢) وعلى مستوى دلالة إحصائية (٠.٤٢٤) وهي أعلى من القيمة المحددة (٠.٠٥)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة معنوية. وبالتالي فإنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اختيار الأهداف الاستراتيجية وعملية التعلم التنظيمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) $(\alpha \leq 0.05)$ إحصائية بين المسؤوليات المشتركة والتعلم الجماعي وعملية التعلم التنظيمي. من خلال قراءة الجدول رقم (١٢) يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (٧.٩٨٣) أعلى من قيمتها الجدولية (١.٩٦٢) وعلى مستوى دلالة إحصائية (٠.٠٠) وهي أقل من القيمة المحددة (٠.٠٥)، مما يشير إلى وجود علاقة معنوية. وبالتالي فإنه يوجد علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥) $(\alpha \leq 0.05)$ إحصائية بين المسؤوليات المشتركة والتعلم الجماعي وعملية التعلم التنظيمي.

مناقشة النتائج:

توصلت الدراسة إلى تمتع شركة مناجم الفوسفات الأردنية بمستوى عال من الرشاقة الاستراتيجية، وقد تبين أن بُعد القدرات الأساسية كان أكثر الأبعاد كفاءة في الشركة تلاه بُعد وضوح الرؤية، وفي المرتبة الثالثة بُعد المسؤولية المشتركة، أما بُعد اختيار الأهداف الاستراتيجية فقد كان في الرتبة الأخير وعلى مستوى متوسط من الأهمية في الشركة، وفيما يلي تفصل لتلك النتائج:

- وضوح الرؤية: أشارت الدراسة إلى وجود مستوى عال من التقدير لوضوح الرؤية، فقد تبين من خلال الدراسة أن لدى الشركة رؤية واضحة تسعى لتحقيقها وهي قابلة للتحقيق، ولديها رؤيا شاملة لمستقبلها.

- القدرات الأساسية: أشارت الدراسة إلى وجود مستوى عال من التقدير للقدرات الأساسية، فقد تبين من خلال الدراسة أن الشركة تمتلك السمعة والشهرة الجيدة لدى الزبائن والمجتمع، وهي تخصص الشركة ما يلزم من موارد لتحسين كافة عملياتها الإنتاجية، كما أنه يتوفر فيها المعرفة الكافية بالمهارات والخبرات التي تتميز بها، وهي تعمل على تطوير قدراتها من خلال البرامج التدريبية والتعليم المستمر.

- اختيار الأهداف الاستراتيجية: أشارت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من التقدير في اختيار الأهداف الاستراتيجية، فقد تبين من خلال الدراسة أن الشركة تعمل على تحديد أهدافها وتحديد المسارات أو الاتجاهات اللازمة لبلوغ هذه الأهداف بشكل جيد، إلا إن الأهداف لا تسهم

في تحقيق الرؤية الاستراتيجية للشركة بشكل فاعل، ولا يتم تحديد الأهداف السنوية قصيرة الأجل بالتناغم مع الأهداف طويلة الأجل بشكل دقيق، وهي أهداف لا تتوافق بشكل تام مع رسالتها.

- المسؤولية المشتركة: أشارت الدراسة إلى وجود مستوى عال من التقدير للمسؤولية المشتركة، فتبين أن الشركة تشجع العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة وأن الكل مسؤول عن النتائج النهائية للعمل، وهي تأخذ بعين الاعتبار مقترحات وشكاوى العاملين الهامة عند رسم الخطط المستقبلية لطرق العمل.

- التعلم التنظيمي: أشارت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من التقدير للتعلم التنظيمي، فقد تبين من خلال الدراسة أن الشركة تمكن العاملين من الحصول على المصادر التي يحتاجون إليها في انجاز عملهم والحصول على المعلومات المطلوبة بسرعة، وتشجعهم على التعلم والاستفادة من خبرات الآخرين، كما يحدد العاملون المهارات التي يحتاجونها لإنجاز المهام في المستقبل، إلا أن العاملين لا يتعاملون مع مشكلات العمل باعتبارها فرصة للتعلم، لا يناقش العاملون في الشركة بشفافية بشكل واضح حول الأخطاء بهدف التعلم منها، ولا يتم تدريب الأفراد بشكل هام على برامج التعلم المؤسس على الانتباه الانتقائي وتنظيم المعلومات وحل المشكلات، ولا تحتوي الشركة على قاعدة معلومات هامة لزيادة معرفة العاملين.

كما أشارت إلى أن محور المسؤوليات المشتركة له علاقة دلالة إحصائية على عملية التعلم التنظيمي، أما محاور الرقابة الاستراتيجية

(وضوح الرؤية، والقدرات الأساسية، واختيار الأهداف الاستراتيجية) فلم يكن لها علاقة ذات دلالة إحصائية على عملية التعلم التنظيمي.

التوصيات:

على ضوء النتائج توصلت الدراسة إلى التوصيات الآتية:

١. ضرورة العمل على أن تنبثق أهداف الشركة من رسالتها التي تؤمن بها، وأن تسهم الأهداف الموضوعية في تحقيق الرؤية الاستراتيجية للشركة بشكل فاعل، وأن يتم تحديد الأهداف السنوية قصيرة الأجل بالتناغم مع الأهداف طويلة الأجل.

٢. العمل على أن تشجع الشركة العاملين على مبدأ المسؤولية المشتركة وأن الكل مسؤول عن النتائج النهائية للعمل، وأن تطلب الشركة من العاملين التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم وللتحسين، وأن يتعامل العاملون مع مشكلات العمل باعتبارها فرصة للتعلم، ويناقشوا الأخطاء بشفافية بهدف التعلم منها.

٣. ضرورة العمل على رفع مستوى الرشاقة الاستراتيجية حيث أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرشاقة الاستراتيجية وعملية التعلم التنظيمي.

المراجع:

- Chwan Yih, Wu Wann , Yi chinang and Jeng Sin Jiang ,2002, Interrelationships between TMT management styles, and organizational innovation, Industrial, Management and Data Systems, 102 (3), p. 171-183.
- Doz, Yves (2011), Strategic Agility, Policy Link Session: Policy Governance in an Era of Transition, Abu Dhabi, United Arab Emirates.
- Doz, Yves and Kosonen, Mikko (2009), Strategic Agility as an Intangible Asset Intellectual Capital for Communities Conference, World Bank, Paris, France.
- Garratt B. ,2003, The learning organization development: Democracy at work, London: Profile Book.
- Khoshnood, Nikoo Tabe and Nematizadeh, Sina ,(2017), Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks, International Journal of Business and Management; Vol. 12, No. 2, pp. 220-229
- Khoshnood, Nikoo and Nematizadeh, Sina (2017), Strategic Agility and Its Impact on the Competitive Capabilities in Iranian Private Banks, International Journal of Business and Management; Vol. 12, No. 2: 220-229.
- Kohtamäki, Marko and Farmer, Donald (2017), Strategic Agility-Integrating Business Intelligence with Strategy, Springer.
- Nickols, Fred (2016), Strategy, Strategic Management, Strategic Planning and Strategic Thinking, <https://nickols.us/>.
- Nkuda, Matthias (2017), Strategic Agility and Competitive Advantage: Exploration of the Ontological, Epistemological and Theoretical Underpinnings, British Journal of Economics, Management & Trade 16(1): 1-13.
- Pirtea, Marilen, Nicolescu, Cristina and Botoc, Claudiu (2009), The Role of Strategic Planning in Modern Organizations, Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, 11(2): 953-957.
- Senge P., 2007, The fifth discipline the art and practice of the learning organization, Random House: Business Books, UK.
- Yüksesokulu, Mehmet, (2015), The Effect of Organizational Learning on Firm and Management Research: An International Journal Innovation Capability, Global Business, Vol. 7, No. 3, pp. 17-33.

- جوادى، بلقاسم، (٢٠١٥)، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين (دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الاغواط)، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة
- جيدير، ماثيو (٢٠٠٩)، منهج البحث العلمي، ترجمته من المترجمة ملكة أبيض وتنسيق الدكتور محمد عبد النبي السيد غانم، متوفر الكترونياً: <http://www.alexkindergarten.info>، تاريخ الدخول: ٢٢/١٠/٢٠١٧.
- حسين، محمد وحميد، أحمد (٢٠٠٩)، أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي «دراسة ميدانية لآراء عينة من مدرء فنادق مدينة النجف الأشرف»، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ٧٤: ١٢٦-١٥٨.
- الخالدي، صالح (٢٠١٢)، دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز «دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية»، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الخوري، علي، درويش، عبد الكريم وغنيم، أيمن (٢٠١٥)، التعلم المؤسسي الطريق إلى المنافسة والتطور في القرن الحادي والعشرين، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- داودي، الطيب (٢٠٠٧)، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، العدد ٥: ٣٩-٤٤.
- دروزة، سوزان، المعشر، زياد والقواسمي، ديما (٢٠١٤)، تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن «دراسة

- مقارنة»، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١٠، العدد ٤: ٦٤٥ - ٦٧٤.
- زبيدي، منى (٢٠٠٧)، أثر مصادر قوة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الاستراتيجية «دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في قطاع غزة»، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
 - سعد، عمر محمد ذياب، (٢٠١٧)، دور الرقابة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.
 - الصانع، إيمان سالم، (٢٠١٤)، أثر محددات الرقابة الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية (دراسة حالة لشركة الاسمنت الأردنية لافارج)، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
 - الصياح، عبد الستار (٢٠٠٢)، الرؤية الفلسفية للأهداف الاستراتيجية: التحديد والنظريات، الملتقى الأول: التسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير)، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.
 - العابدي، علي (٢٠١٢)، الرقابة التنظيمية: مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين «دراسة تجريبية لعينة من شركات القطاع الصناعي في وزارة الصناعة والمعادن»، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٨، العدد ٢٤: ١٤٧ - ١٧٤.
 - العابدي، علي والموسوي، هاشم (٢٠١٤)، تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية «دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في

-
- العراق»، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٨، العدد ٢١: ١٤٣-١٦٧.
- العصيمي، عواطف (١٤٢٨)، التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
 - عفانة، عزو وأبو ملوح، محمد (٢٠١٠)، أثر استخدام بعض استراتيجيات النظرية البنائية في تنمية التفكير المنظومي في الهندسة لدى طلاب الصف التاسع الأساسي بغزة، الجامعة الإسلامية، غزة.
 - علي، سهام (٢٠١٢)، درجة تبني مفاهيم التفكير المنظم في الجامعات الحكومية السعودية، من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام في تلك الجامعات، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٨، العدد ٣: ٢٨٩-٣٥٣.
 - عوض، عاطف (٢٠١٣)، التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية «دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع اللبنانية»، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٩، العدد ١: ١٤٥-١٧٩.
 - عيشوش، خيرة (٢٠١١)، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المنظمة «دراسة حالة مؤسسة سونطراك»، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
 - الكبيسي، أريج ميمون، ٢٠١٣، درجة توافر أبعاد منظمة التعلم في المدارس الأساسية الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالإبداع الإداري

- للمديرين من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان - الأردن.
- الكبيسي، صلاح ونوري، سماء (٢٠١٣)، تأثير مبادئ حلقة القرار (OODA) على خفة الحركة الاستراتيجية «دراسة ميدانية في عدد من مستشفيات مدينة بغداد»، مجلة الدنانير، العدد ٣: ١٦٢-١٩٤.
 - كسابسة، محمد مفضي، (٢٠١٦)، تأثير إدارة المواهب والتعلم التنظيمي في استدامة شركة زين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١٢، العدد ١، ص. ٩٣-١١٠.
 - نوي، طه وضيف، أحمد (٢٠١١)، الاستعداد للتغيير الاستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة للملتقى العلمي الدولي «الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية»، جامعة سعد دحلب، الجزائر.
 - هنية، محمد (٢٠١٦)، مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
 - هنية، محمد أنور رشدي، (٢٠١٦)، مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

- سعد، عمر محمد ذياب، (٢٠١٧)، دور الرشاقة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية، خطة بحث، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا جامعة الأقصى، غزة.