

The impact of adopting the concept of a learning organization on the effectiveness of strategic decisions - the case of the IGLI Milk Complex, Béni Abbès

KERROUMI Said¹

¹ University TAHRI Mohamed of BECHAR, ALGERIA, kerroumi.said@univ-bechar.dz

ARTICLE INFO

Article history:

Received:25/07/2021

Accepted:28/10/2021

Online: 12/11/2021

Keywords:

Collective Learning

Strategic decisions

IGLI Milk Complex

Knowledge

Learning Organization

JEL Code: M10, M54

ABSTRACT

The study aimed to know the impact of adopting the concept of a learning organization with its dimensions represented in: (shared vision, collective learning, strategic leadership, organizational learning culture) on the effectiveness of strategic decisions in business organizations, and for this purpose, the "Milk Complex in IGLI, in the State of Béni-Abbès" was chosen as a model for the study. Where a questionnaire was prepared and distributed to the study sample, which amounted to 30 individuals. The questionnaire was unloaded and statistically processed using spss program. For the purpose of testing the hypotheses of the study, arithmetic means, standard deviations, and multiple linear regression were used. The study concluded that there is an effect of adopting the concept of the learning organization on the effectiveness of strategic decisions in the "Milk Complex in IGLI, in the State of Béni Abbès", and this effect is attributed to the dimensions of "strategic leadership" and "organizational learning culture" of the dimensions of the learning organization. The study also recommended the importance of establishing a culture of learning and collective participation in knowledge among the members of the complex as one of the components of the culture of the complex, preparing training and education programs based on the shortcomings and requirements of the complex, raising the level of learning in the management of the complex and engaging employees in making strategic decisions interactively.

أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على فعالية القرارات الإستراتيجية - حالة مجمع حليب إيقلي، بني عباس

كرومي سعيد¹

¹ جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، kerroumi.said@univ-bechar.dz

معلومات المقال

تاريخ الاستقبال: 2021/07/25

تاريخ القبول: 2021/10/28

تاريخ النشر: 2021/11/12

الكلمات المفتاحية

تعلم جماعي

قرارات إستراتيجية

مجمع حليب إيقلي

معرفة

منظمة متعلمة

JEL Code:M10, M54

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على فعالية القرارات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، ولهذا الغرض تم اختيار "مجمع الحليب بإيقلي لولاية بني عباس" كنموذج للدراسة. حيث أعدت استبانة لغرض توزيعها على أفراد عينة الدراسة التي بلغت 30 فرد وتحديد استجاباتهم إزاء العبارات المختلفة المتضمنة محاور الدراسة. تم تفرغ وتحليل الاستبانة ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss. وقد تضمنت الاستبانة عدد من العبارات من شأنها المساهمة في تحديد المتغير المستقل "المنظمة المتعلمة" بأبعاده المتمثلة في: (الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي، القيادة الإستراتيجية، ثقافة التعلم المنظمي)، وكذا المتغير التابع والمتمثل في: "فعالية القرارات الإستراتيجية". ولغرض اختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأساليب الانحدار الخطي المتعدد. وقد خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أنه يوجد أثر لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة بأبعاده الأربعة (الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي، القيادة الإستراتيجية، ثقافة التعلم المنظمي) على فعالية القرارات الإستراتيجية في "مجمع الحليب بإيقلي لولاية بني عباس"، ويعزى هذا الأثر إلى بعدي "القيادة الإستراتيجية" و"ثقافة التعلم المنظمي" من أبعاد المنظمة المتعلمة. كما أوصت الدراسة بأهمية إرساء ثقافة التعلم بين أفراد المجمع كأحد مكونات ثقافة المجمع، والمشاركة الجماعية في المعرفة والتعلم من خلال تكوين فرق العمل، وكذا إعداد برامج تدريب وتعليم مبنية على نقائص ومتطلبات المجمع، مع الرفع من مستوى التعلم لدى إدارة المجمع وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشكل تفاعلي.

مقدمة:

تمارس منظمات الأعمال نشاطاتها في بيئة أقل ما يقال عنها أنها بيئة مضطربة، الأمر الذي يستدعي أن تكون قراراتها الإستراتيجية على قدر كبير من المرونة والجودة والفعالية حتى يكون للمنظمة القدرة على البقاء والاستمرار والإستفادة من ما تتيحه البيئة من فرص وتجنب ما تفرزه من أخطار. وهذا ما يعني أن تكون عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية عملية جماعية تشاركية يساهم الجميع في إعدادها وصياغتها، وكلما كان المشاركون في اتخاذ القرارات على قدر من العلم والمعرفة إنعكس هذا على جودة القرارات المتخذة. وعليه فإن تبني المنظمة لمفهوم وثقافة المنظمة المتعلمة والتعلم بكل جوانبه في العمل له من الأهمية بمكان في تحسين القرارات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال.

وعليه تبرز إشكالية هذه الدراسة ممثلة في السؤال الآتي:

هل هناك أثر لتبني مفهوم وثقافة المنظمة المتعلمة على فعالية القرارات الإستراتيجية في "مجمع الحليب بإيقل بولاية

بني عباس"؟

كإجابة أولية عن إشكالية الدراسة يمكن الانطلاق من الفرضيات الموالية:

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة على فعالية القرارات الإستراتيجية في "مجمع الحليب بإيقل بولاية بني عباس".
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الرؤية المشتركة على فعالية القرارات الاستراتيجية في "مجمع الحليب إيقل بولاية بني عباس".
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التعلم الجماعي على فعالية القرارات الاستراتيجية في "مجمع الحليب إيقل بولاية بني عباس".
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء القيادة الإستراتيجية على فعالية القرارات الاستراتيجية في "مجمع الحليب إيقل بولاية بني عباس".
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء ثقافة التعلم المنظمي على فعالية القرارات الاستراتيجية في "مجمع الحليب إيقل بولاية بني عباس".

وتكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز أهمية أن تتبنى منظمات الأعمال مفهوم المنظمة المتعلمة، وذلك من خلال البحث عن أثر تبني هذا المفهوم على اتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة مصاغة على أسس متينة.

وعليه تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وكذا تحديد أهم أبعاد المنظمة المتعلمة التي يمكن اعتمادها في على مستوى "مجمع الحليب بإيقل بولاية بني عباس" والتعرف على أثرها على فعالية القرارات الإستراتيجية على مستوى المجمع.

1- القرارات الاستراتيجية:

إن التحديات التي تفرضها التغيرات المستمرة للظروف الخارجية للمنظمة تستدعي وجود قرارات استراتيجية تساعد على تخطي الصعاب والمشاكل التي تتعرض إليها حيث تعتبر هذه القرارات هي المحدد الأساسي للتوجه العام للمنظمة واتخاذها بشكل صحيح يوصلها إلى أهدافها المبتغاة.

1-1- تعريف القرار الاستراتيجي: من التعاريف التي يمكن ذكرها ما يلي:

- هو قرار بعيد المدى في محتواه ويعتمد على الخطط الاستراتيجية الموضوعية وتحقيق الاهداف المحددة، ويأخذ في الاعتبار كل احتمالات الموقف وعواقبه. (العزاوي، 2003، صفحة 21).
- كما يرى "ساوير" "SAWYER" أن القرار الاستراتيجي هو البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة البدائل الممكنة، بعد أن تتم غربلة البدائل والإبقاء على أفضلها وإجراء عملية تقويم ومقارنة بينها للأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف.
- وعرفه كل من "جوش و غلوك" "Jauch & glueck" هو ذلك القرار الذي جرى اختياره من بين مجموعة من البدائل الاستراتيجية، والذي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المنظمة. (الساعدي، 2013، صفحة 13).
- القرارات الاستراتيجية هي قرارات تتخذ في مستوى أعلى، وترتبط بالمدى الطويل، يتم فيها التركيز على تحديد الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي. (اليمن، 2012، صفحة 122).
- ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف القرارات الاستراتيجية بأنها:
- "هي تلك القرارات التي تتخذ على مستوى الادارة العليا وترتبط بالمدى الطويل، تمر بمجموعة من المراحل والخطوات بالإضافة الى دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لاختيار البديل الذي يحقق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية".

1-2- خصائص القرارات الاستراتيجية:

- تتميز القرارات الاستراتيجية بعدد من الخصائص يمكن الإشارة إليها كما يلي:
- يتخذ القرار الاستراتيجي في المستويات الادارية العليا والمتمثلة في مجلس الادارة أو المدير العام ومساعدوه، باعتبار أنهم أكثر دراية وعلم بقدرات وإمكانات المنظمة ومواردها والظروف البيئية المحيطة بها. (السالم، 2005، صفحة 61).
- يعتبر القرار الاستراتيجي الأنموذج في مجرى القرارات الأخرى، حيث يتوجب على المنظمة أن تتخذه مسبقا حتى يمكن ان تبني عليه القرارات الادارية والتشغيلية الاخرى. (الساعدي، 2013، صفحة 61).
- يغطي القرار الاستراتيجي فترة زمنية طويلة، وقد تمتد بعض القرارات الاستراتيجية لتشغل حياة المنظمة بكاملها. (المحمدي، 2017، صفحة 118).
- القرارات الإستراتيجية ليست تفصيلية حيث أنها تتصف بالشمول، فهي تركز على العديد من النقاط في قرار واحد.
- تتميز القرارات الإستراتيجية بأنها غير متكرر، فهي ليست مثال لتجربة سابقة. (معمر، 2017، صفحة 37).
- يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية في حالة عدم التأكد، لهذا فهي تحتاج إلى تظافر الجهود. (المحمدي، 2017، صفحة 118).
- تستلزم القضايا الاستراتيجية استخدام وتوظيف كميات هائلة من الموارد التنظيمية فالقرارات الاستراتيجية تضمن تخصيص قدر ملموس من الموارد المالية والبشرية، والتي يجب الحصول عليها من مصادر داخلية أو مصادر خارجية.

- تعتبر القرارات الإستراتيجية ذات وزن كبير بالنسبة للمنظمة، فهي ذات أثر كبير على غالبية مجالات النشاط في المنظمة.
 - تتطلب القرارات الاستراتيجية دراسة عدد كبير من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية التي تحصل في البيئة الخارجية وتحليلها، وذلك لأن أيا من هذه المتغيرات إما يمثل فرصة أمام المنظمة يتوجب اغتنامها أو تحديا يتطلب مواجهته أو تجنبه.
- من خلال ما تم الإشارة إليه من خصائص وطبيعة القرارات الإستراتيجية فهي تتطلب أن تكون المنظمة على قدر كبير من الوعي والتأزر، أي أن تكون المنظمة متعلمة.

2- المنظمة المتعلمة:

بدأ الإهتمام الواسع بمفهوم المنظمة المتعلمة من خلال مجموعة من الباحثين أمثال: "أرغيريس" و"شون" "Argyris" et "schon"، وذلك مع نهاية سبعينيات القرن الماضي. وقد أشار "غارفين" "Garvin" أنه يجب على كل منظمة أن تكون منظمة متعلمة الأمر الذي يساعدها على التفوق على المنافسة و مواجهة التحديات المختلفة، وذلك لأهمية التعلم التنظيمي وأثره الإيجابي عدد من عناصر ومكونات المنظمة كالقيادة الإدارية، الأداء، التغيير التنظيمي، الرضا الوظيفي، التزام العاملين،... الخ. (عائشة، 2017، صفحة 165، 166)

2-1- مفهوم المنظمة المتعلمة:

- اختلف الباحثين في تحديد دقيق لمفهوم المنظمة المتعلمة، وفي ما يلي بعض هذه التعاريف:
- عرفها غارفين "Garvin" بأنها تلك المنظمة الماهرة في ايجاد واكتساب المعرفة، وكذلك في تحويل سلوكها بالطريقة المناسبة التي تعكس المعرفة الجديدة والتطورات الجديدة التي اكتسبها. (مسعودة، 2016، صفحة 166).
 - وهي أيضا المنظمة تتميز بالبصيرة الحادة والفهم الذي يمكنها من تحليل تجاربها السابقة وخبراتها والاستفادة منها سواء كانت ناجحة أو فاشلة. (الدسوقي، 2015، صفحة 13)
 - كما عرف "بيتر سينج" "Peter Senge" المنظمة المتعلمة هي التي يتميز فيها الأفراد بقدرتهم على الرفع من إمكاناتهم وقدراتهم بشكل مستمر بهدف الوصول إلى الأهداف المرجوة، وهذا من خلال الاهتمام بأنماط التفكير الجديدة التي تتسم بالإبداع والعمل والتعلم الجماعي.
 - عرفها "رودريك" "Rodéric" بأنها تلك المنظمة التي تستطيع التعلم من بيئتها ومشاكلها وتقديم ردة فعل مناسبة للتغيرات التي تحصل فيها بطريقة أسرع من منافسيها. (نعيجة، 2012، صفحة 99)
- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن المنظمة المتعلمة هي التي تتطور وتتغير بشكل مستمر لتتأقلم مع التحولات والتغيرات المحيطة بها وتعمل على تطوير نفسها عن طريق التعلم من تجاربها وتجارب الآخرين ونشر مبدأ التعلم الفردي والجماعي بين الأفراد العاملين وتحقيق الإبداع وتجسيده باستمرار وتحقيق المنفعة لجميع الأطراف في المنظمة.

2-2- أهمية المنظمة المتعلمة:

- إن الاهتمام بالمنظمة المتعلمة يرجع إلى أهمية إحداث التغيير في بيئة المنظمة الداخلية واستجابة العاملين لهذا التغيير للوصول الى الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتظهر أهمية المنظمة في العديد من النقاط من بينها ما يلي:
- المساعدة على التكيف والتغيير، فالتعلم المستمر ضروري للبقاء والنجاح، حيث أن الغيرات والتحويلات التي مست ولا تزال تمس محيط المنظمة تتطلب تطوير التفكير والأنشطة واساليب العمل بما يتوافق مع هذه التغيرات. (أرتيمه، 2018، صفحة 97)
 - تعتبر المنظمة المتعلمة مناخا ملائما لطرح الأفكار الخلاقة ومكان مشجع لتحمل المخاطر الناجمة عن توظيف الأفكار الإبداعية وتجاوز الواقع واكتشاف المجهول. (الدسوقي، 2015، صفحة 18)
 - من مزايا المنظمات المتعلمة أن الأفراد العاملين فيها يتعلمون بشكل مستمر، فهي مناخ يشجعهم على صقل مواهبهم والاستفادة من خبراتهم الذاتية وخبرة غيرهم من خلال تبادل الخبرات والمعلومات فيما بينهم، مما يحفز على مزيد من الإنجاز، ويشجع على التفكير الحر، وإيجاد حلول جديدة للمشكلات، ومواكبة كل ما هو جديد. (النويري، 2016، صفحة 14)
 - مع مرور الوقت يتوافر للمنظمة مخزون من الخبرة والمعرفة يمكنها من مواجهة الظروف المستجدة والتخطيط للمستقبل من خلال الرؤية والتفكير بطرق جديدة يمكنها إيجاد إمكانيات جديدة تستفيد منها وتواجه من خلالها التغيرات.

2-3- خصائص المنظمة المتعلمة:

- من خصائص المنظمة المتعلمة يمكن ذكر ما أشار إليه "كوك وبرانديت" "Cook et Brandt" كما يلي:
- (السهلي، 2017، صفحة 22)
- تتميز المنظمة المتعلمة بوجود قاعدة معرفية مؤسسية وعمليات لخلق الأفكار الجديدة؛
 - العمل على الرفع من قدرات الأفراد العاملين من خلال تشجيعهم على التعلم والتطوير الذاتي؛
 - إرادة صلبة نحو تحقيق الأهداف وتحدي الصعاب؛ (البغدادي، 2008، صفحة 61)
 - اعتماد خطة استراتيجية محددة المعالم وواضحة للتعلم المستمر في المنظمة؛
 - تتميز المنظمات المتعلمة بالقدرة على جمع وتحليل وتوظيف المعلومات بطرق ملائمة لتحقيق أهدافها. (البغدادي، 2008، صفحة 61)
 - الرغبة في التغيير الإيجابي والفعال من خلال وضع رؤية مستقبلية مشتركة واستباقية؛
 - مرونة تنظيمية تساعد على التكيف والتفاعل مع التغيرات في البيئة؛
 - توفير مناخ عمل مشجع على التشارك المعرفي وبيئة عمل آمنة من خلال المصارحة والكشف عن الأخطاء.

2-4- أبعاد المنظمة المتعلمة:

- تناولت العديد من الدراسات أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهات نظر مختلفة، إلا أننا من خلال هذه الدراسة سنقتصر على الأبعاد التي تم اعتمادها في الدراسة الميدانية:

2-4-1- الرؤية المشتركة: تعتبر الرؤية مفهوم ذو بعد إستراتيجي تحفيزي، ذلك أنها الهدف الأسمى الذي تسعى المنظمة لبلوغه، والذي تتبثق منه بقية الأهداف العامة الأخرى، لهذا في تحتاج على تظافر الجهود ومشاركة الجميع، كما تحتاج أن تتوحد فيها الآراء والأمال والتطلعات. وحتى تحقق المنظمة أهدافها بتميز لا بد أن تتجدر هذه الأهداف والقيم في أفرادها، وعندما يتم تكون الرؤية مشتركة يسعى الأفراد إلى مزيد من التعلم والتفوق برغبة ذاتية في سبيل تحقيق هذه الرؤية. (البوسعيدي، 2018، صفحة 25)

2-4-2- التعلم الجماعي: ويسمى أيضا "التعلم الفرقي" حيث يعتبر من أهم الأسس والركائز المكونة للمنظمات المتعلمة، فمن خلال التفاعل الجماعي بين الأفراد في الفريق الذين يحملون في داخلهم مجموعة من القيم والأهداف والمصالح والمقدارات الشخصية تتكون هوية مستقلة للفريق، حيث يكون هذا في جميع مستويات المنظمة، وهنا تظهر أهمية تنظيم طاقة الفريق وتطويرها من أجل تحقيق نتائج الفريق والمنظمة، وهذا من خلال مكافئة الفريق على التعلم الذي أسهموا به في المنظمة، وتطوير أنشطة تعلم الفريق، إتاحة الفرصة للعاملين لتحمل المسؤولية وحل المشاكل، فتح قنوات الإتصال، التشجيع على المبادرة والمبادأة، وهذا من خلال وجود قيادة على قدر من الكفاءة والإلتزام. (أمين، 2014، صفحة 337)

2-4-3- القيادة الاستراتيجية: كلما تميزت المنظمة بوجود قيادة إستراتيجية قادرة على التخطيط ودعم وتأييد التعلم التنظيمي بشكل استراتيجي كلما تمكنت من تحقيق أهدافها، ويتجلى هذا في قدرة القيادة على التغيير بما تتمتع به هذه القيادة من المعرفة والذكاء والابداع والحكمة الادارية وإضافة معنى وهدف للجماعات وتحقيق التوازن بين احتياجات مختلف اصحاب المصلحة من خلال رصد وتحليل الواقع والاستفادة من الفرص والتهديدات الاستراتيجية الناشئة.

2-4-4- ثقافة التعلم المنظمي:

تعتبر الثقافة في المنظمة عن العادات والتقاليد والقيم التي تتكون بمرور الزمن نتيجة انصهار الثقافات الفردية في المنظمة، إلا أن ما يميز ثقافة المنظمة المتعلمة أنها ثقافة التعلم التي تساهم في توسيع الأفكار وتنمية الشعور باستمرارية التعلم، وهذا من خلال تمكين العاملين وحثهم على الخوض في تجارب جديدة واكتشاف مداخل وأساليب جديدة، تنمية روح الجماعة والثقة المتبادلة وتقبل الاختلاف والتعاون والاتصال، تشجيع التعلم المستمر والتطوير بالطرق المختلفة. (صقر، 2003، صفحة 138، 139)

3- الدراسة التطبيقية:

لغرض معرفة أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على فعالية القرارات الاستراتيجية في المنظمات تم اختيار مجمع الحليب - بايقلبي ببني عباس - كنموذج للدراسة الميدانية، حيث أعدت استبانة لغرض الدراسة ثم توزيعها على أفراد عينة الدراسة التي بلغت 30 فرد وتحديد استجاباتهم إزاء العبارات المختلفة المتضمنة محاور الدراسة. تم تفرغ وتحليل الاستبانة ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss. وقد تضمنت الإستبانة عدد من العبارات من شأنها المساهمة في تحديد المتغير المستقل "المنظمة المتعلمة" بأبعاده المتمثلة في: (الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي، القيادة الاستراتيجية، ثقافة التعلم المنظمي)، وكذا المتغير التابع والمتمثل في: "فعالية القرارات الاستراتيجية".

صنفت الإجابات وفق مقياس (ليكرت) الخماسي. ثم تم تعديله إلى آخر فئوي ثلاثي حيث حدد طول كل فئة من خلال القانون التالي: (الحد الأعلى- الحد الأدنى)/ عدد الفئات. أي: $1,33 = 3 / (1-5)$ ليصبح مقياس التحليل وفق ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (01): مقياس التحليل المصحح

الفئة	قيم المتوسط الحسابي	مستوى الاتجاه
الأولى	من 1 إلى أقل من 2,33	منخفض
الثانية	2,33 إلى أقل من 3,66	معتدل
الثالثة	3,66 إلى 5	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها إستنادا إلى معامل "ألفا كرونباخ" الذي بلغ (0.946) أي بنسبة 95.6%. بعد ذلك تم وصف خصائص عينة الدراسة باستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على طبيعة اتجاهات الموظفين عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد الدراسة.

3-1- قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة:

توضح الجداول الموالية قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على المتغير المستقل وهو المنظمة المتعلمة بأبعاده الأربعة وكذا المتغير التابع وهو تفعيل القرارات الإستراتيجية:

أ- قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على أبعاد المتغير المستقل "المنظمة المتعلمة"

جدول رقم (02): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الرؤية المشتركة

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0.712	3.90	يضع المجمع تصورا وخطط مستقبلية للتعليم وتطوير نفسها.
مرتفع	1.020	3.83	يتم تشجيع وجهات النظر المتعددة والنقاشات المفتوحة.
معتدل	1.008	3.13	يطور المدير قدراته وقدرات العاملين للتعامل بنجاح مع الظروف الإدارية المتغيرة.
معتدل	1.196	2.87	يقوم المجمع بتحسين عملية التعلم من خلال عمليات وأنشطة مختلفة جماعية.
معتدل	1.230	3.07	ينظر العاملون إلى الأحداث الغير متوقعة على أنها فرص للتعلم.
معتدل	1.311	3.27	يدعو المجمع العاملين للمساهمة إلى إثراء رؤيته الاستراتيجية.
معتدل	1.0795	3.345	الرؤية المشتركة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات الـ SPSS.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن الأوساط الحسابية لمعظم الفقرات كانت معتدلة حيث تراوحت قيمتها بين (2.87 - 3.90)، وهذا ما تجلى في المتوسط العام الخاص ببعد الرؤية المشتركة والذي كان معتدلا، حيث بلغ قيمة قدرها (3.345)، وهذا يعني توفر متوسط أو معتدل لبعد الرؤية المشتركة على مستوى المجمع؛ وهذا رغم ملاحظة وجود نية نحو صياغة رؤية مشتركة على مستوى المجمع، وتجلت ذلك من خلال المتوسط الحسابي المرتفع الذي بلغ على

التوالي (3.90، 3.83) للعبارتين "يضع المجمع تصور وخطط مستقبلية للتعلم وتطوير نفسه" وكذا "يتم تشجيع وجهات النظر المتعددة والنقاشات المفتوحة"، إلا أن عدم وجود إطار عملي لتحقيق ذلك يحول دون الوصول إلى المستوى المطلوب وهذا يظهر من خلال الضعف الملاحظ حول تحسين عملية التعلم بالاستناد إلى عمليات وأنشطة مختلفة جماعية. كما يمكن ملاحظة أن الانحراف المعياري لكل الفقرات قد تراوح بين (0.712 - 1.311) وهي قيم موجبة كلها، وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة المدروسة حول الإجابات المتعلقة بفقرات بعد الرؤية المشتركة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري الكلي للبعد الذي بلغ (1.0795).

جدول رقم (03): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها التعلم الجماعي

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	1.124	3.67	يعتمد العمل في المجمع على بناء وتشكيل فرق العمل في كافة المجالات.
مرتفع	1.124	3.67	تعامل فرق العمل أعضاء الفريق بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم أو ثقافتهم أو أي اختلافات أخرى.
مرتفع	0.973	3.87	يركز أعضاء فرق العمل على أداء مهامهم بشكل جيد كمجموعة.
معتدل	1.048	3.07	يتم إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.
معتدل	1.217	3.03	يتوفر المجمع على قاعدة بيانات حديثة عن مهارات ومؤهلات كافة العاملين.
معتدل	1.363	2.93	يتم الحصول على معلومات بسرعة وسهولة وفي أي وقت.
معتدل	1.1415	3.37	التعلم الجماعي

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لمخرجات برنامج spss

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن الأوساط الحسابية لمعظم فقرات بعد التعلم الجماعي كانت معتدلة حيث تراوحت قيمتها بين (2.93-3.87)، كما يمكن ملاحظة أن المتوسط العام لبعدها التعلم الجماعي والذي بلغ قيمة قدرها (3.37) كان أيضا معتدلا، أي أن درجة توفر بعد التعلم الجماعي في المجمع كانت متوسطة؛ وهذا رغم اعتماد المجمع على بناء وتشكيل فرق العمل في كافة المجالات وتعامل أعضاء فرق العمل بالتساوي بغض النظر عن وظائفهم أو ثقافتهم أو أي اختلافات أخرى، إلا أن هناك ضعف في انتشار المعلومات بين العاملين وضعف وصولها في الوقت ومكان المناسبين، وضعف وجود ثقافة التشارك المعرفي في المجمع محل الدراسة. كما يمكن ملاحظة أن الانحراف المعياري لكل الفقرات قد تراوح بين (0.973 - 1.363) وهي قيم موجبة كلها، وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة المدروسة حول الإجابات المتعلقة بفقرات بعد التعلم الجماعي، وهذا ما يوضحه أيضا الانحراف المعياري الكلي للبعد الذي بلغ (1.1415).

جدول رقم (04): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها القيادة الاستراتيجية

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
معتدل	1.066	3.37	يدعم المدير بشكل عام طلبات الموظفين بخصوص فرص التعلم والتدريب.
معتدل	1.112	3.27	يبحث المدير باستمرار عن الفرص المتاحة للتعلم.
معتدل	1.368	2.70	يُنمي المدير الموظفين التابعين له ويدربهم باستمرار.
معتدل	1.258	2.93	تلتزم الإدارة بشكل دائم بوضع السياسات التي تساعد العاملين على عملية التعلم.
معتدل	1.413	2.73	توفر الإدارة للعاملين دعماً مادياً ومعنوياً لتطوير قدرتهم على تعلم مهارات جديدة.
معتدل	1.202	2.73	يعتمد المجمع على الأساليب الجماعية مثل العصف الذهني في حل المشاكل.
معتدل	1.2365	2.955	القيادة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج spss

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت معتدلة حيث تراوحت قيمتها بين (2.70 – 3.37)، وهذا يعني أن درجة توفر بعد القيادة الإستراتيجية كان متوسط، وهذا ما يوضحه المتوسط العام الخاص ببعد القيادة الإستراتيجية والذي بلغ قيمة قدرها (2.955) وهي قيمة متوسطة، في حين نرى أن الانحراف المعياري لكل الفقرات قد تراوح بين (1.066 – 1.413) وهي قيم موجبة كلها، وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة المدروسة حول الإجابات المتعلقة بفقرات بعد القيادة الإستراتيجية، وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري الكلي الذي بلغ (1.2365). وما يمكن ملاحظته من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك ضعف للقيادة في دعم مبادئ المنظمة المتعلمة خاصة كنظرة إستراتيجية بعيدة المدى.

جدول رقم (05): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد ثقافة التعلم المنظمي

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0.994	3.67	يشجع المجمع العاملين من خلق وتجريب طرق ومداخل جديدة.
مرتفع	1.042	3.50	ينمي المجمع الإحساس بالجماعة والثقة.
مرتفع	1.064	3.80	يتم بذل جهود إضافية لإيجاد البدائل المتعددة لحل المشكلات.
معتدل	1.224	3.13	يقوم المجمع بتفويض الصلاحيات للموظفين.
معتدل	1.106	3.13	يتواجد بالمجمع نظم لدعم الأداء والعمل والتعلم بشكل أفضل.
معتدل	1.377	2.63	يمتلك الأفراد إمكانية الوصول إلى المعلومات بطرق سريعة.
معتدل	1.278	2.57	لدى الأفراد الرغبة في التعلم وتطوير الذات.
معتدل	1.315	2.83	يملك المجمع نظم معلومات فعالة وكفئة.
معتدل	1.175	3.1575	ثقافة التعلم المنظمي
معتدل	1.158	3.2038	متغير المنظمة المتعلمة

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج spss

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن الأوساط الحسابية لمعظم الفقرات كانت معتدلة حيث تراوحت قيمتها بين (2.57- 3.80)، وهذا يدل على أن بعد ثقافة التعلم المنظمي متوفر في المجمع لكن بمستوى متوسط، وهذا ما يوضحه المتوسط العام الخاص ببعده ثقافة التعلم المنظمي والذي بلغ قيمة قدرها (3.1575) رغم أن المجمع يشجع على تبني ثقافة المنظمة المتعلمة إلا أن ذلك لم يكن كافي للرفع من مستوى ثقافة التعلم المنظمي وقد يكون هذا بسبب عدم وجود رغبة كبيرة لدى الأفراد في التعلم وتطوير الذات. كما يمكن ملاحظة أن الانحراف المعياري لكل الفقرات قد تراوح بين (0.994 - 1.042) وهي قيم موجبة كلها، مما يدل على اتفاق أفراد العينة المدروسة حول الإجابات المتعلقة بفقرات بعد ثقافة التعلم المنظمي، وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري الكلي الذي بلغ (1.175).

وما يمكن ملاحظته في الجدول رقم (04) أن المتوسط العام للمتغير المستقل "المنظمة المتعلمة" ككل قد بلغ قيمة (3.20) وهي قيمة متوسطة، مما يدل على توفر مفهوم المنظمة المتعلمة على مستوى المجمع لكن بشكل متوسط، ويرجع هذا إلى توافر متوسط لكل أبعاد المنظمة المتعلمة على مستوى المجمع.

ب- قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على المتغير التابع "فعالية القرارات الاستراتيجية"

جدول رقم (06): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير "فعالية القرارات الاستراتيجية"

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
معتدل	1.061	3.33	توجد منهجية محددة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمجمع
مرتفع	1.104	3.57	يرتبط القرار الاستراتيجي المتخذ ارتباطا وثيقا بالرؤية والرسالة
معتدل	1.167	3.13	يوجد مناخ عام مشجع لاتخاذ القرارات الإستراتيجية
معتدل	1.363	3.27	يتم التفاوض مع زملائك للوصول إلى القرار الذي تؤيده
معتدل	1.269	3.10	يتم دراسة كل آراء ومقترحات العاملين المشاركين في اتخاذ القرارات
معتدل	1.206	3.17	تبادر بالتواصل مع الإدارة لتقديم مقترحات بناءة
مرتفع	0.819	3.47	تعمل على مشاركة زملائك العاملين في الحصول على المعلومات الملائمة
مرتفع	0.900	3.50	يساعد القرار الاستراتيجي المتخذ على ترتيب أولويات العمل
معتدل	0.913	3.17	يُعطى العاملون الحرية بعدما يتم توجيههم نحو الأهداف المرجوة
معتدل	1.167	3.13	يتم الاستعانة بمختصين من ذوي الخبرة لوضع الحلول المناسبة
معتدل	1.269	2.90	يستخدم المدير وسائل لتشجيع على جمع المعلومات المفيدة، والحصول على الآراء المتخصصة.
معتدل	1.243	2.80	يتميز متخذ القرار بالتحسس واليقظة لأمر المستقبل
معتدل	1.159	2.63	يمتلك متخذ القرار بالمرونة العالية عند صناعة القرار
معتدل	1.189	2.80	الإطار الزمني للقرارات الاستراتيجية يحيط بالماضي والحاضر والمستقبل

معتدل	1.094	2.90	تتميز القرارات الاستراتيجية بكفاءة عالية
معتدل	1.365	3.00	تتميز القرارات الاستراتيجية في المؤسسة بالقدرة على تحقيق الأهداف
معتدل	1.279	2.87	تتصف القرارات الاستراتيجية في المؤسسة بالشمول
معتدل	1.151	3.10	متغير فعالية القرارات الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لمخرجات برنامج spss

يُظهر الجدول أعلاه أن الأوساط الحسابية لغالبية الفقرات كانت معتدلة حيث تراوحت قيمتها بين (2.63 - 3.57)، وهو ما أدى إلى أن يكون الوسط الحسابي العام للمتغير التابع "فعالية القرارات الإستراتيجية" معتدل حيث بلغ قيمة قدرها (3.10)، وهذا يعني أنه يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية على مستوى المجمع بفعالية متوسطة، وهذا رغم أن القرارات الإستراتيجية على مستوى المجمع لها ارتباط وثيق بالرؤية والرسالة، ووجود تشارك في المعلومات المحصل عليها من طرف العاملين في المجمع، وكذا قدرة القرار الإستراتيجي على ترتيب أولويات العمل، وهي العبارات التي تحصلت على مستوى مرتفع لمتوسطها الحسابي مقارنة مع بقية العبارات التي تخص المتغير التابع "فعالية القرارات الإستراتيجية"، كما أن الانحراف المعياري لكل الفقرات قد تراوح بين (0.819 - 1.365) وهي قيم موجبة كلها، وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة المدروسة حول الإجابات المتعلقة بفقرات المتغير التابع "فعالية القرارات الإستراتيجية"، وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري الكلي الذي بلغ (1.151).

3-2- إختبار فرضيات الدراسة:

باستخدام تحليل الانحدار المتعدد يتم اختبار فرضيات الدراسة ممثلة في الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

أ- اختبار الفرضية الرئيسية:

والتي تقول: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة على فعالية القرارات الإستراتيجية في "مجمع الحليب بإيفلي بولاية بني عباس" عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 5\%$).

جدول رقم (07): نتائج الارتباط الخطي المتعدد لمتغيرات الدراسة

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.898	0.806	0.774	0.35750

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لمخرجات برنامج spss

جدول رقم (08): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لمتغيرات الدراسة

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig
1 régression	13.233	4	3.308	25.886	0.000
Résidu	3.195	25	0.128		
Total	16.429	19			

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لمخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن مستوى الدلالة قد بلغ (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05)، وهو ما يعني أن النموذج ككل له دلالة إحصائية وبالتالي هو نموذج مقبول للدراسة، وعليه نرفض الفرضية التي تقول: "لا يوجد

أثر ذو دلالة إحصائية لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة بأبعادها الأربعة (الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي، القيادة الإستراتيجية، ثقافة التعلم المنظمي) على فعالية القرارات الإستراتيجية في "مجمع الحليب بإيقلي بولاية بني عباس" عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 5\%$)، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني مفهوم المنظمة المتعلمة بأبعادها الأربعة (الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي، القيادة الإستراتيجية، ثقافة التعلم المنظمي) على فعالية القرارات الإستراتيجية في "مجمع الحليب بإيقلي بولاية بني عباس" عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 5\%$)".

كما يمكن ملاحظة من خلال الجدول رقم (07) أن هناك علاقة ارتباط قوي بين المتغير المستقل "المنظمة المتعلمة" والمتغير التابع "فعالية القرارات الإستراتيجية"، حيث بلغ معامل الارتباط الثنائي بين المتغيرين قيمة قدرها 0.898 أي بنسبة 89.8%، كما بلغ معامل التحديد المعدل 0.806 أي أن 80.6% من فعالية القرارات الإستراتيجية على مستوى المجمع تعود إلى تبني مفهوم المنظمة المتعلمة.

جدول رقم (09): جدول المعاملات

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig
	A	Erreur standard	Bêta		
1	الثابت	-0.283	0.413	-0.686	0.499
	الرؤية المشتركة	0.166	0.160	0.137	1.041
	التعلم الجماعي	0.222	0.133	0.222	1.670
	القيادة الاستراتيجية	0.341	0.108	0.402	3.149
	ثقافة التعلم المنظمي	0.340	0.114	0.329	2.977

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

ب- اختبار معنوية الثابت:

يبين الجدول (09) أن مستوى الدلالة sig للثابت قد بلغ قيمة 0.499 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05، وبالتالي الثابت ليس له معنوية إحصائية على مستوى النموذج.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: الرؤية المشتركة

يبين الجدول (09) أن مستوى الدلالة sig لبعد الرؤية المشتركة قد بلغ 0.308 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة $H_{1.1}$ ونقبل الفرضية المعدومة $H_{0.1}$ التي تقول: أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الرؤية المشتركة على فعالية القرارات الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة "مجمع الحليب إيقلي بولاية بني عباس" عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 5\%$).

د- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: التعلم الجماعي

يبين الجدول (09) أن مستوى الدلالة sig لبعء التعلم الجماعي قد بلغ 0.107 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة $H_{1.1}$ ونقبل الفرضية المعدومة $H_{0.1}$ التي تقول: أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التعلم الجماعي على فعالية القرارات الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة "مجمع الحليب بإقلي بولاية بني عباس" عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 5\%$).

ه- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: القيادة الاستراتيجية

يبين الجدول (09) أن مستوى الدلالة sig لبعء القيادة الإستراتيجية قد بلغ 0.004 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية المعدومة $H_{0.1}$ ونقبل الفرضية البديلة $H_{1.1}$ التي تقول: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء القيادة الاستراتيجية على فعالية القرارات الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة "مجمع الحليب بإقلي بولاية بني عباس" عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 5\%$).

و- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: ثقافة التعلم المنظمي

يبين الجدول (09) أن مستوى الدلالة sig لبعء ثقافة التعلم المنظمي قد بلغ 0.006 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية المعدومة $H_{0.1}$ ونقبل الفرضية البديلة $H_{1.1}$ التي تقول: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء ثقافة التعلم المنظمي على فعالية القرارات الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة "مجمع الحليب بإقلي بولاية بني عباس" عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 5\%$).

خاتمة:

جاءت هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة أثر تبني منظمات الأعمال لمفهوم المنظمة المتعلمة على فعالية القرارات الاستراتيجية التي تتخذها وذلك لأهمية هذه الأخيرة على البقاء والاستمرار في ظل بيئة سريعة ومتغيرة وغير مؤكدة. ومن خلال اختيار "مجمع الحليب بإقلي بولاية بني عباس" كنموذج للدراسة خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن أن نوردتها كما يلي:

- المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الأفراد بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج المرغوبة. وللمنظمة المتعلمة دور في فاعلية القرارات الاستراتيجية من خلال تغيير وتعديل سلوك الأفراد وممارساتهم وتمكينهم وإكسابهم المهارات المختلفة وما تحمله البيئة من تغيرات بشكل يمكن المنظمة من خلاله التطور والارتقاء، وكذا توفير المعارف والمهارات التي يحتاجها متخذ القرار.
- أظهرت النتائج المتعلقة بوجهة نظر العاملين في "مجمع الحليب بإقلي" أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو معظم أبعاد المنظمة المتعلمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل "المنظمة المتعلمة" 3.20 بمستوى معتدل وهو ما دل على تبني المجمع لمفهوم المنظمة المتعلمة بدرجة متوسطة وهذا باتفاق جل إجابات عينة الدراسة والتي أظهرها الانحراف المعياري العام الذي بلغ 1.158، في حين أن المتوسط الحسابي العام للمتغير التابع "فاعلية القرارات الاستراتيجية" قد بلغ قيمة 3.10 بمستوى معتدل وانحراف معياري قيمته 1.15 وهو ما يدل على وجود فعالية متوسطة في القرارات الاستراتيجية المتخذة على مستوى المجمع.

- أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ارتباط قوي بين تبني مفهوم المنظمة المتعلمة وفعالية القرارات الاستراتيجية المتخذة على مستوى المجمع بنسبة 89.8% وهي علاقة طردية.
- كما أظهرت نتائج الانحدار المتعدد وجود أثر ذو دلالة احصائية لمتغير تبني مفهوم المنظمة المتعلمة بأبعادها (الرؤية المشتركة، التعلم الجماعي، القيادة الاستراتيجية، ثقافة التعلم المنظمي) على فعالية القرارات الاستراتيجية على مستوى "مجمع الحليب بإقليمي بولاية بني عباس" عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 5\%$)، إلا أن هذا الأثر يعزى فقط إلى بعدين من أبعاد مفهوم المنظمة المتعلمة وهما بعد "القيادة الاستراتيجية" وبعد "ثقافة التعلم المنظمي". وقد نفسر هذه النتائج إلى ما يلي:
- ارتباط عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالقيادة العليا كان له أثر لبعدها القيادة الاستراتيجية كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة على فعالية القرارات الاستراتيجية على مستوى المجمع؛
- تشجيع المجمع على تبني طرق ومداخل جديدة والإحساس بالمجموعة والثقة وكذا بذل جهود إضافية لإيجاد البدائل المتعددة لحل المشكلات، ساهم في تكوين نسبي لثقافة التعلم المنظمي التي كان لها انعكاس على فعالية القرارات الاستراتيجية في المجمع؛
- الضعف في تحسين عملية التعلم الجماعي ونظرة العاملين إلى الأحداث المستقبلية على أنها تحدي وفرصة للتعلم، شكل قصور في تأسيس لرؤية جماعية مشتركة ومنتينة يكون لها الأثر في اتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة؛
- ضعف في انتشار وتبادل المعلومات بين العاملين وكذا وصولها في الوقت والمكان المناسبين، وضعف وجود ثقافة التشارك المعرفي في المجمع محل الدراسة.

وعلى ضوء ما خلصت إليه الدراسة من نتائج يمكن تقديم بعض التوصيات المقترحة:

- إرساء ثقافة التعلم بين الأفراد في المجمع كأحد مكونات ثقافة المجمع.
- المشاركة الجماعية في المعرفة والتعلم من خلال تكوين فرق العمل.
- إعداد برامج تدريب وتعليم بناء على نقائص ومتطلبات المجمع.
- الرفع من مستوى التعلم لدى إدارة المجمع، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل تفاعلي.

قائمة المصادر والمراجع:

- 1- أسيل بنت محمد بن عبد الله السهلي، (2017)، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض (استراتيجية مقترحة)، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- 2- تهاني فيصل أبو معمر، (2017)، دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، دراسة تطبيقية على مدار وكالة الغوث في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- 3- رضا نعيبة، (2012)، التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
- 4- سالم بن سليمان بن سالم البوسعيدي، (2018)، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في كلية السلطان قابوس لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، رسالة ماجستير، جامعة نزوى، عمان، الأردن.
- 5- سعد علي ربحان المحمدي، (2017)، الإدارة الاستراتيجية (أساسيات و مبادئ)، البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- 6- شتاتحة عائشة، (2017)، المنظمة المتعلمة حسب بيتر سينج P.Senge و ميررات تبني التحول إليها، مجلة اقتصاد المال والأعمال ، المجلد 1، العدد 4، الجزائر.
- 7- شريفي مسعودة، (2016)، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه في غدارة الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
- 8- عادل هادي البغدادي، (2008)، العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغيير، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 10، العدد 1، العراق.
- 9- عبير ماجد عطوي النوري، (2016)، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- 10- فالتة اليمين، (2012)، البقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 11- ماجدة سليمان أرتيمه، (2018)، مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الشركات الاستخراجية الأردنية وعلاقتها بالإبداع الإداري للعاملين، مجلة طريق العلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 29.
- 12- مؤيد الساعدي، (2013)، جودة المعلومات وتأثيرها في القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في عينة من المصاريف العراقية، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية ، المجلد 15، العدد 3، العراق.
- 13- مؤيد سعيد السالم، (2005)، أساسيات الادارة لاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 14- هدى صقر، (13-16 أكتوبر، 2003)، المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة: القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، سوريا.
- 15- هنار إبراهيم أمين، (2014)، تشخيص مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المتمدرسين في جامعة نوروز، مجلة البحوث والدراسات الإسلامية، المجلد 35.
- 16- وردة عبد الكريم الدسوقي، (2015)، درجة توافر معايير المنظمة المتعلمة في كليات التربية بالجامعات الفلسطينية بغزة وعلاقتها بالانتاج المعرفي لأعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 17- وصال نجيب العزاوي، (2003)، مبادئ السياسة العامة، دار أسامة، الطبعة الأولى، الأردن.